Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك/ العراق: دراسة تطبيقية

إعداد الطالب
مريوان كامل فارس

إشراف
الدكتور حسين محمد العزب

رسالة مُقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010 م

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب مريوان كامل فارس الموسومة بـــ:

أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك/العراق – دراسة تطبيقية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسين محمد العزب		2010/12/08	مشرفا ورئيسا
د. خالد يوسف الزعبي		2010/12/08	عضوا
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2010/12/08	عضوا
د. خالد محمد ابو الغنم		2010/12/08	عضوا

عميد الدراسات العليا/
أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الإهداء

إلى من ضحَى بحياته من أجلنا.......................................والدي

إلى من رَبتني ومن أدين لها بكل حياتي، ومن لم تبخل يوماً بعطفها لي.....والدتي

إلى عوني وسندي...أخواني وأخواتي

إلى جميع أصدقائي في العراق وفي الغربة.................................

إلى جميع من يفكرون بعقول مفتوحة بعيداً عن التَعصب وعدم قبول ثقافة الآخر..

مريوان كامل فارس

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشُكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسين العزب الذي أشرف على هذه الرِسالة منذ أن كانت فكرة لما قدمه من آراء قيمة،وإرشادات سديدة ، وتفانيه في مساعدتي لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة . والدكتور حميد مجيد محمد /عميد المعهد التقني / كركوك، والأستاذ نوزاد فقي فتاح والدكتور إبراهيم الطراونة،وشكري إلى مدراء الدوائر في محافظة كركوك، الذين سهلوا إلي مهمة توزيع الاستبانات وتزويدهم لي بالمعلومات حول عدد منتسبيهم وأشكر إدارة منظمة (AMIDEAST) في عمان للدعم المالي الذي قدمه لنا في كل فصل دراسي . ولا يفوتني أن أشكر الأساتذة في كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة على جهودهم وصبرهم خلال الفصول الدراسية التي سبقت تحضير الرسالةحيث لهم الفضل في معرفة وفهم الإدارة . كما أشكر جميع الموظفين العاملين في مكتبة جامعة مؤتة، ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة (الدكتور خالد يوسف الزعبي، الدكتور خالد محمد أبو الغنم، الدكتور محمد عبد الرحيم المحاسنة)، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

مريوان كامل فارس

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

فهرس المحتويات

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

المحتوى	الصفحة

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

قائمة الجداول

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

قائمة الأشكال

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

قائمة الملاحق

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الملخص

أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك/ العراق: دراسة تطبيقية

مريوان كامل فارس

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة إلى ا لتعرف على اثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك / العراق. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم بناء وتطوير استبانة، وزعت على عينة بلغ حجمها (583) مشاركا ومشاركة. ووجد أن ما مجموعه (439) خضعت للتحليل، وقد استخدمت الأساليب ا لإحصائية الوصفية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية الاستدلالية (تحليل الانحدار المتعدد، والانحدار المتعدد التدريجي وتحليل التباين الأحادي)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهما:

1. إن تصورات المبحوثين نحو متغيري (تنوع الثقافات الصراع التنظيمي) قد جاءت متوسطة.
2. وجود أثر ذ و دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ (لمتغير تنوع الثقافات بأبعاده مجتمعة في الصراع التنظيمي بإبعاده مجتمعة.
3. وجود أثر ذ و دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغير (القيم) في المتغير التابع (المنافسة على الموارد). وعدم وجود أثر للأبعاد (الشخصية، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في المنافسة على الموارد.
4. وجود أثر ذ و دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعدي (التنميط، والتعالي العرقي) في (المنافسة على السلطة). وعدم وجود أثر للأبعاد (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد) في (المنافسة على السلطة).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها : ضرورة إجراء حوار ثقافي بين الموظفين من الأعراق المختلفة لتقليل الفجوة بينهم من أجل انجاز مهامهم الوظيفية على أحسن وجه وضرورة فرض نوع من العدالة بـ ين الموظفين في المنظمات العامة بغض النظر عن انتماءاتهم العرقية.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

Abstract

The Impact of Cultural diversity on the Crystallizing of Organizational Conflict in the Governmental Departments in Kirkuk Governorate/ Iraq: Applied study

Mariwan Kaml Faris
Mutah University, 2010

This study aimed at identifying the impact of cultural diversity on the crystallizing of organizational conflict in the governmental departments in Kirkuk governorate/ Iraq. To achieve this objective a questionnaire was developed and distributed to a sample composed of (583) employees, it has found that (439) of the questionnaire were applied to a statistical analysis, and a descriptive statistic technique (Means and Standard deviations) and inferential statistic (multi-regression analysis, Stepwise multiple regression, and ANOVA). And the study indicated the following important results:

1. The perceptions of the employees toward the variables (cultural diversity, and organizational conflict) was medium.
2. There is a statistical significant impact at the level $(\alpha \leq 0.05)$ attributed to (cultural diversity) with its dimensions forgathered on (organizational conflict) with its all dimensions.
3. There is a statistical significant impact at the level $(\alpha \leq 0.05)$ attributed to the variable (value) on the dependant variable (competing for resources).
4. There is a statistical significant impact at the level $(\alpha \leq 0.05)$ attributed to the dimensions (stereotyping, and Ethnocentrism) on (competing for authority), and there was no impact for the dimensions (personality, tradition and habits, ethnocentrism) on (role conflict, and goal conflict), and there was no impact attributed to the dimensions (personality, value, traditions and habits) on (competing for authority).

The current study reached a number of important recommendations which are as follow: Making a cultural dialogue between the employees from the different ethnic or cultural backgrounds, in order to decrease the gap between them, and help them performing their occupational missions better, also asserting a kind of equity between the employees in the public organizations, regardless their ethnic belongs.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

للثقافة دور رئيسي في توجيه سلوك الأفراد و الجماعات وتحديد مواقفهم من عمليات ومفاهيم التغير في المجالات الإدارية والتنظيمية وفي تشكيل العلاقات بينهم في المنظمات.

ويمكن القول بأن الشعوب والجماعات كلها تمتلك ثقافات تمثل أساليبها التقليدية التي تتبعها في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر. وتعتبر أيضا وسيلة كبرى سيُتعان بها في تنظيم الحياة الاجتماعية ومن خلالها ينظر إلى الكون و تفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك بها الناس في واقع التفاعل الجاري في حياتهم اليومية . وأهم ما يميز هذه الخصائص أنها مشتركة ومتكررة في سلوك أفراد المجتمع الواحد وبناء على ما تقدم يُصبح كل فرد في المجتمع خاضعا إلى صقل ثقافة مجتمعه إلى درجة أن كل ما يُفكر به و يعتقد به ويحسه ويفعله ويتصوره هو ناتج ما تفرزه هذه الثقافة في بناء شخصيته، ومن ثم انعكاسه على التنظيم الذي يعمل فيه (النوري، 1999: 99).

في الآونة الأخيرة ازداد الوعي بدور الثقافة بسبب تنامي الوعي البشري عموماً ونتيجة لما تمخض عنه تقدم الدراسات الثقافية والنفسية من لفت الانتباه إلى أهمية دور الثقافة في توجيه السلوك، ومن ثم إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد والجماعات بما فيه سلوكهم السياسي والاقتصادي (أبو قحف، 2003: 189).

ونتج عن ذلك أن تحول الصراع في هذا المجال من صراع اقتصادي وفكري إلى صراع ثقافي شامل وما قد يكون له من أثر على تطور الصراع التنظيمي خصوصا في المجتمعات التي تحوي نسيجا ثقافيا متنوعا في اللغة والاتجاهات والقيم والأعراق والعادات والتقاليد ، التي قد ينعكس أثرها على تلك المنظمات التي يعمل فيها هذا النسيج الثقافي المتنوع. إن الدراسات التي تمت بخصوص التنوع الثقافي قليلة جداً وانطلاقا من هنا بدأت دراسات حول التنوع الثقافي من أجل الاستفادة من هذا التنوع ودفعه نحو زيادة كفاءة الأداء للمنظمات

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الحكومية التي يتكون أفرادها من خليط ثقافي متعددوإيجاد أساليب وطرق تعـزِ ز النواحي الايجابية للتنوع وما قد يكون له من أثر على تبلور الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية.

2.1 مشكلة الدِراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في وجودمظاهر عدم الاتفاق والصراع على المكتسبات وأحيانا دون مقياس عادل لذا تسعى الدراسة إلى استبعاد الغموض والذي قد يتمثل في التعالي والاختلاف العرقي أو اختلاف الثقافات فيما بين الجماعات العاملة في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك والتي هي بدورها متكونة من الكورد والعرب والتركمان والكلدان والآشوريين، ومن هنا انطلقت هذه الدراسة.

3.1 أسئلة الدِراسة:

تسعى الدراسة إلى محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1 – ما هيتصورات العاملين لمستوى التَنوع الثقافي وكل بعد من أبعاده (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك؟

2 – ما هيتصورات العاملين لمستوى الصراع التنظيمي وكل بعد من أبعاده (المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة، تعارض الأدوار، تعارض الأهداف)؟

4.1 أهمية الدِراسة:

تنبثق أهمية الدراسة مما يأتي:

1 - دراسة العوامل التي تدفع بظاهرة الصراع التنظيمي لما لها من آثار قد تكون ايجابية أو سلبية، ومنها التنوع الثقافي سيما وأن هذه الظاهرة متوفرة في مجتمع الدراسة.

2 - ندرة الدِراسات حول التنوع الثقافي في الوقت الحالي في البلد الذي ستتم فيه

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

هذه الدراسة (العراق)، حيث تعد من الدراسات الأولى حسب علم الباحث وبعد الاطلاع على البحوث السابقة في حدود المنطقة الجغرافية.

3 – ربط أساليب الصراع التنظيمي بالتنوع الثقافي.

4- سد ثغرة في أدبيات الإدارة في العراق وفي العالم العربي لقلة الدراسات حول التنوع الثقافي، وبذلك تُعد بمثابة حجر أساس للانطلاق منها لإجراء دراسات أخرى.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1- معرفة أثر تنوع الثقافات بأبعاده(الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) على الصراع التنظيمي.

2- تطوير إطار نظري يتعلق بالأبعاد (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) للمتغير المستقل والأبعاد(المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة، تعارض الأدوار، تعارض الأهداف).

3 – التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التنوع الثقافي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك.

4 – التعرف على تصورات الا مبحوثين لمستوى الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك من وجهة نظر المبحوثين.

5 معرفة الفروق في تصورات المبحـوثين نحو التنوع الثقافي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

6 – محاولة تقديم توصيات قد يستفاد منها في إدارة التنوع الثقافي بالصورة المثلى.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الثقافات بأبعاده(الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في بلورة الصراع التنظيمي بأبعاده (المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة، تعارض الأدوار، تعارض الأهداف).

انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسة، الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ(الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في المنافسة على الموارد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ(الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في المنافسة على السلطة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ(الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في تعارض الأدوار.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ(الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في تعارض الأهداف.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تنوع الثقافات بإبعاده مجتمعة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الصراع التنظيمي بإبعاده مجتمعة تعزى للمتغيرات(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

7.1 التعريفات الإجرائية:

تنوع الثقافات: هي أن يعمل مجموعة من الناس ممن يختلفون في القيم والاتجاهات والعمر والجنس والدين واللغة والعرق جنباً إلى جنب.

وأن لا نتوقع منهم أن يكونوا متماثلين لبعضهم البعض، ولكن يجب أن يدركوا ويتقبلوا ويقدروا اختلافات بعضهم البعض ويحترموا بعضهم البعض.

أ- **الشخصية:** هي ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حدٍ ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه الذي يحدد توافق الفرد لبيئته، أي أنها الأساليب الثابتة للسلوك والسمات والتي تميز الأشخاص والجماعات والثقافات على اختلاف أنواعها.

ب- **القيم:** تشير القيم إلى ما يجب أن يكون، فهي تصورات توضيحية لتوجيه السلوك في المواقف، وتحدد أحكام القبول والرفض وتنبع من التجربة الاجتماعية وتتوحد بها الخاصية، وهي عنصر مشترك في تكوين البناء.

ج- **العادات والتقاليد:**

العادات: هي نمطٌ من السلوك أو التصرُّف يُعتادُ حتى يُفعل تكراراً، ولا يجد المرء غرابة في هذه الأشياء لرؤيته لها مرات متعددة في مجتمعه وفي البيئة التي يعيش فيها.

التقاليد: هو أن يُقلِّد جيلٌ أساليب الجيل الذي سبقه ويسير عليها، إن كان ذلك في الملبس أو في السلوك والتصرفات أو في العقائد والأعمال المختلفة التي يرثها الخلف عن السلف.

د- **التنميط:** هو النظر للفرد من خلال اللون أو الشكل أو الخصائص الفسيولوجية وبناء انطباعات ثابتة عنه، ثم تعميمها على الغير في المستقبل من خلال الخبرة الشخصية الثابتة.

ه- **التعالي العرقي:** هو إحساس مجموعة من الأفراد بالأفضلية أو السمو والتفوق على الآخرين كنتيجة لانتماء تلك المجموعة لثقافة معينة أو عرق معين يختلف عن عرق الجماعة الأخرى.

الصراع التنظيمي: هو حالة تعارض أو تصادم يحدث عندما يكون سلوك وأهداف مجموعة واحدة تحول أو تعيق تحقيق شيء أو أهداف مجموعة ثانية.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

أ- **المنافسة على الموارد:** هو المنافسة بين الأفراد العاملين في داخل المنظمة من اجل الموارد المختلفة، نتيجة توافرها بكميات محدودة لا تتفق مع إمكانياتها، لذا يحدث التسابق بين الأفراد من أجل الحصول على النصيب الأوفر من تلك الموارد.

ب- **المنافسة على السلطة:** هي المنافسة بين المديرين والمستشارين أو الرؤساء والمرؤوسين على السلطة، ويؤدي هذا إلى أن يحاول الشخص الانتصار على خصمه أو التخلص منه.

ج- **تعارض الأدوار:** هو قيام الفرد بدورين أو أكثر في نفس الوقت، مما يؤدي إلى تعارض الأدوار، خاصة إذا كانت غير مرتبطة ببعضها.

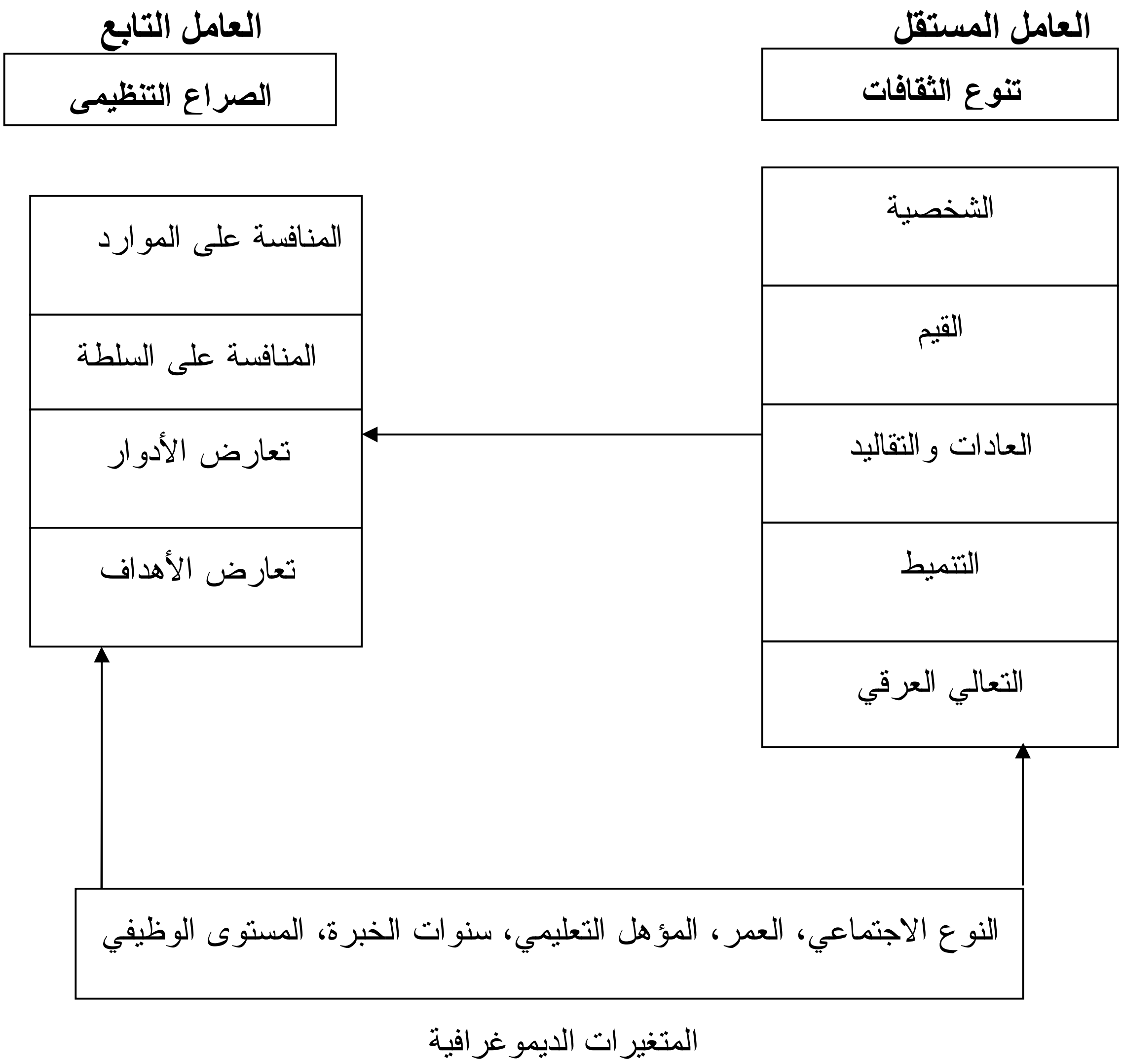
د- **تعارض الأهداف:** هو وجود عدة مظاهر للهدف المراد تحقيقه، أي مظاهر سلبية وايجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد هدفين مختلفين وعليه اختيار واحد منهما.

8.1 أنموذج الدِراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها و فرضياتها والمتغيرات التي تم اختيارها، تم وضع الأنموذج الخاص بالدراسة ليضم المتغير المستقل (تنوع الثقافات) وأبعاده (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، والتعالي العرقي) ويضم كذلك العامل التابع (الصراع التنظيمي) وأبعاده (المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة، تعارض الأدوار، وتعارض الأهداف) والمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، كما هو موضح في الشكل رقم (1).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (الصيرفي، 2007؛ حمودة، 2005؛ الحنيطي، 2003؛ Hamond & Axelord, 2006؛ Guttman, 1999؛ Manderson, 2008؛ الصيرفي، 2008).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتعرض الإطار النظري من الفصل الثاني لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالتنوع الثقافي وأبعاده المتمثلة بالشخصية، والقيم، والعادات والتقاليد، والتنميط، والتعالي العرقي، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية وكذلك التعرض إلى الصراع التنظيمي وأبعاده المتمثلة بالمنافسة على الموارد والمنافسة على السلطة ، وتعارض الأدوار، وتعارض الأهداف.

1.1.2 مدخل إلى تنوع الثقافات:

رغم ما يبدو على الناس من تشابه ظاهري في كثير من أوجه الحياة البشرية، كالولادة والوفاة وتملك تلك الحواس ووحدة التكوين الجسدي وما يتصل بذلك. إلا أن الناس أنفسهم خلقوا مختلفين والدليل الآية الكريمة التي تقول ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾، (13 الحجرات). والمعروف أن الثقافة بشموليتها لكثير من الجوانب الحياتية للبشر تُعد من أهم الأبعاد أو العناصر التي يتباين الناس حولها. ويرى (حمودة، 2005: 161) أنه عادة ما يتأثر موقف الفرد تجاه ما يحيط به في التنظيم، وبالتالي انعكاسه على ما يصدر عنه من سلوكيات مهيكلة، أو منظومة القيم الشخصية لديه، وبصفة عامة تشير القيم إلى التوجهات أو الميول العامة لدى الفرد نحو تفضيل شيء أو أشياء على أخرى، ومن هنا يتضح لنا أن فكرة المفاضلة بين الأشياء تشير إلى: أن القيم تمثل أمرا لصيقا بمشاعر الفرد وعواطفه وتؤثر عليه عند تحديده لما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مهم وما هو أقل أهمية، لذا فإن تشكيل الفرد لمنظومة قيمه يتم عادة من خلال عمليات التدعيم والتعليم التي يتلقاها من الوالدين والمعلمين والأصدقاء ورجال الدين وغيرهم ممن يحيطون به ، أو من خلال تشجيع النظام الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد لقيم معينة وإنكاره لقيم أخرى، ولكون تكوين القيم الإنسانية عملية معرفية في المقام الأول، فإن ذلك يجعل لتلك العملية نفسها أو ما ينتج عنها من قيم

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

إنسانية بعداً ثقافياً يتنوع الأفراد والمجموعات حوله بشكل ملحوظ. ولكون المنظمات عادة من أكثر الأماكن الأساسية لالتقاء وتفاعل الأنشطة البشرية، فإنها عرضة بطبيعتها لتنوُع تلك الأعمال والأنشطة البشرية من حيث أشكالها وطبيعتها وأهدافها (الزبيدي، 2003: 138).

أولاً: تعريف تنوع الثقافات:

يعد تنوع أو تباين عناصر العمل في ثقافاتها من أهم المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع منظمات تحتوي على قوة عاملة من ثقافات متنوعة.

فقد أشار هوفستيد (Hofsted, 1980) إلى أن الثقافة "تشير إلى مجموعة من البرمجيات الذهنية للناس في بيئة ما، وتتضمن هيكلة عائلاتهم، هيكلة التعليم، المنظمات الدينية، أشكال الحكومة، منظمات العمل، القانون، وشركاء السكن، والمباني، النظريات العلمية. لذلك عرف التنوع بصورة ضعيفة كأي اختلاف في التفكير، والأنظمة الاجتماعية لمختلف الجنسيات من الناس (Tillman, 2005: 5).

ومن أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، دراسة كلوكلوم وسترودبيك (Kluckolm & Strodtbeck) المشار إليها في (حمودة، 2005: 134) التي تبين أنه بالإمكان التمييز بين الثقافات المختلفة بناء على العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية، وحدد الباحثان ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم التنوعات الحاصلة بين الثقافات المختلفة، وهذه الأبعاد هي:

1- كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر.
2- كيفية النظر إلى الطبيعة.
3- مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية.
4- كيفية النظر إلى التقدم والإنجاز.
5- كيفية النظر إلى الزمن.
6- كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.

وقد عرف بلوم (Blum, 1991) تنوع الثقافات بأنه: فهم و تقدير وتثمين ثقافة احد ماوسمة التطلع والفضول حول الثقافة العرقية الخاصة بالآخرين. كما أنها

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

تتضمن تقييم الثقافات الأخرى، ليس بمعنى تصديق كل سمة من سمات تلك الثقافات، ولكن في محاولة لمعرفة كيف تبدي الثقافة المعطاة قيم للأعضاء الخاصين بها (Munusamy, 2008: 15).

بينما عرف كوكس (Cox, 1994: 5-6) التنوع الثقافي بأنه يشير إلى الهويات مثل العرق، السلالة، والجنسية، والدين، والجنس، وأبعاد أخرى والاختلافات المشتقة من العضوية في الجماعات المحددة اجتماعيا و ثقافيا، حيث يشتركون بشكل جماعي في معظم الأعراف، والقيم والتقاليد التي يختلفون بها عن الجماعات الأخرى . ويعرف كوكس الجماعات المتنوعين ثقافيا: "بأنهم الجماعات الذين يشتركون بشكل جماعي في بعض معايير القيم أو التقاليد التي تختلف عن تلك الموجودة في المجموعات الأخرى".

ويعرف ريتجاردسون (Richardson, 2005) التنوع الثقافي بأنه:"هو وجود مجتمع أو منظمة من الناس من خلفيات مختلفة أو أعراق أو سلالات، أو مختلف الأجناس مع معتقدات وقيم وتوقعات مختلفة ومراحل مختلفة من الحياة (Ray, 2008: 29).

ومن هنا يمكننا أن نعلم بأنه لا يوجد هناك تعريف محدد للتنوع الثقافي . لذا من خلال هذه الدراسة نحاول أن نتطرق إلى بعض أبعاد الثقافة (كالقيم والشخصية) التي في حقيقتها تختلف من فرد لآخر نتيجة لانتماء الأفراد إلى طوائف مختلفة ، وكل طائفة لها عاداتها وقيمها الخاصة بها داخل المجتمع التنظيمي نفسه، وحيث إن العنصر المركزي في الثقافة التنظيمية هي القيم الثقافية (cultural values) ففي كل ثقافة مهما بسطت أو عظمت توجد معايير معينة يستعان بها في التقييم . والمعايير التي توجه هذه الأحكام (التصرفات السلوكية المختلفة) تتباين بصورة واسعة بين المجتمعات بسبب تباين ثقافاتها مما يجعل مسألة الاحترام أو التقدير الاجتماعي الذي يطمح إليه الأشخاص تتخذ صورا شديدة الاختلاف والتنوع في العالم البشري (النوري، 1999: 101). وفلسفة التنوع الثقافي تشير إلى الانسجام الاجتماعي وان هذا الانسجام لا يتطلب امتصاص أو انصهار الأشخاص من الثقافات المتنوعة لثقافة

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

واحد. لكن بدلا من ذلك ينبغي الحفاظ على الهويات المستقلة للأفراد وتقبل الآخرين لها (سلطان، 2002: 443).

وبهذا المعنى اللغوي لا تعدو عبارة التنوع الثقافي أن تكون وصفاً للواقع الثقافي البشري، منظوراً إليها من زاوية التباين أو الاختلاف و التشابه أو التطابق على المستوى الجماعي في الوقت نفسه، أي من جماعة إلى جماعة متزامنة معها. ومع إن هذا التباين أو التطابق الثقافي يمكن ملاحظتهما على مستوى أفراد الجماعة الواحدة كما يمكن ملاحظتهما على مستوى الجماعة الواحدة (ككل) في أزمان مختلفة من تاريخها وعلى مستوى الفرد الواحد في مراحل زمنية مختلفة من عمره، إلا أن المعنى المتبادر للذهن ، وربما لذلك تعتبر لغويا عبارة التنوع الثقافي هي تنوع الثقافة و اختلافها من جماعة إلى أخرى متزامنة (أبو قحف، 2003: 191).

من هنا، نستنتج أن المحيط الاجتماعي والثقافي بما يحويه من عناصر ثقافية تؤثر على قيم العمال وطرق تفكيرهم وسلوكهم المهني. ويمكن لمس اتجاهات العمال وقيمهم نحو العمل في مدى الإقبال عليه وإتقانه . أما السلوك المهني للعمال فيبرز من خلال علاقاتهم بالزملاء والمسؤولين وطرق التعامل معهم، وأساليب مواجهة المشاكل المطروحة، ومدى الايجابية والسلبية في التعامل معها في مختلف المواقف المهنية (العميان، 2010: 311).

ومن جملة التعريفات المذكورة يمكن أن تعرف الدراسة تنوع الثقافات بأنها الاختلاف في القيم والعادات والتقاليد والشخصية للفرد إضافة إلى الاختلاف في العرق واللغة والدين.

ثانيا": خصائص الثقافة:

يُشير كلٌ من (الدوري وصالح، 2009: 102-103) إلى أنَ خصائص الثقافة هي كالآتي:

1- تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

2- تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف يتوارثها الخلف عن للسلف عن طريق المخلفات المادية و الرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر.

3- قابلة للتعديل وا لتغيير، إذ يلجأ كل مجتمع وكل جيل إلى تغيير نماذجها وفق ما يحيط به من ظروف خاصة تميزه عن سواه من المجتمعات والأجيال الأخرى.

ثالثا": مميزات تنوع الثقافات:

يذكر باريخ (Parekh, 1995) أن هناك عدداً من الفوائد التي قد تنتج عن التنوع الثقافي، منها:

1 – الزيادة في مدى وحرية توفر الفرص والخيارات للمواطنين.

2 – خلق تباين في الغنى وبعث السرور في النفوس والتحفيز العالمي.

3 – تشجيع المنافسة الصحية بين الأفكار و طرق الحياة المختلفة، وبذلك منع هيمنة ثقافة على ثقافة أخرى.

4 – توليد القدرة على التحمل واحترام الثقافات المختلفة.

5 – خلق مناخ يمكن أن تمتلك فيه الثقافات المختلفة حواراً متبادلاً ومفيداً. والتعاون على أهداف ورؤى دولية متفق عليها (Dwivedi, 2002: 16).

و يشير (الايسسكو، 2004: 3-4) أن المسلمون يرون : أنه مادامت الثقافة تعبيراً عن عبقرية الشعب، فلا وجود لثقافة راقية أو ثقافةُ منحطة، فلكل ثقافة عبقريتها الذاتية وغناها المتميز وحكمتها الخاصة، مما يتطلب التأكيد على ما يلي:

1- أن تنوع الثقافات والحضارات نعمة من الله وإننا بوصفنا مسلمون نضطلع برسالة إنسانية الغايات في تركيز أسس السلم العالمي، وعلينا أن نمد أيدينا للتعاون مع جميع الحضارات الإنسانية لما فيه خير للجميع.

2- إن لكل ثقافة قيمتها ومكانتها وإسهامها في إثراء التراث الثقافي الإنساني، وأنها معنية بالعمل على تجسير هوّة عدم الفهم بين الحضارات وعدم إخلاء الساحة للتوجهات المعادية وللهجمات المغرضة لتستمر في تشويه صورة ثقافة الآخر والتجني على العقيدة السمحة.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

3- لا وجود من حيث المبدأ لثقافة عدوة أو أمة عدوة، عكسا لما تقتضي إليه الأحكام المسبقة ضد الثقافات والحضارات والصور النمطية للشعوب والأمم مع مواصلة الدعوة إلى الإفادة من مزايا العولمة وتفادي سلبياتها ومفاجأتها المحتملة.

4- إن التنوع الثقافي ثروة، ينبغي أن لا تكون مصدراً للنزاع والتوتر ونبذ الآخر، بل سبيلاً إلى توسيع الأرضية المشتركة ودعم فرص التوافق والتلاقي وتقليل الفوارق وحل النزاعات بالطرق السلمية.

5- إن حصيلة التراث الثقافي المادي وغير المادي الذي يراعي التعدد الثقافي في جميع أبعاده، هو الذي يشكل الإرث المشترك للإنسانية جمعاء، و تستلهم منه ما يقوي أسباب التفاهم الدولي، ويوفر فرص الحفاظ على الأمن العالمي.

6- التنوع الثقافي يعتبر عاملاً من عوامل التنمية الشاملة والمستدامة . إن الإقرار بالتنوع الثقافي والعمل على صيانته في إطار سياسة دولية مبنية على أسس الحوار والسلم ونبذ منطق الهيمنة والقوة، يتضمن في الوقت نفسه إدانة العنف والإرهاب بشتى أشكاله ومصادره، إضافة إلى احترام الحياة والكرامة والحرية وحق الشعوب في الدفاع عن كيانها وثقافتها.

وبإمكان التنوع أن يكون عاملا أساسيا من عوامل التنمية وال فهم المتبادل والتعايش السلمي وال سير نحو التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وتصحيح التباينات والاختلافات الحاصلة في النظام الدولي الحالي، ومحاربة الفقر ، والرفع من مستوى النمو والإنتاج.

ويضيف (اليونسكو، 2004) المميزات الآتية للتنوع الثقافي:

1- التنوع الثقافي مصدر خصب لإثراء الثقافة البشرية . وكما أن ثقافات الأفراد يثريها أكثر التواصل مع الثقافات الفردية المغايرة لها وليس ت المتطابقة معها، فإن ثقافة أي جماعة يثريها أكثر التواصل ليس مع ثقافات جماعية متطابقة وإنما مع ثقافات جماعية مغايرة لها وهو ما لا يتحقق إلا في ظل التنوع الثقافي.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

2 قد يكون التنوع الثقافي مهماً للحفاظ على التنوع البيولوجي، فقد رصد البعض علاقة ما بين زوال بعض الأنواع البيولوجيةوزوال ثقافات معينة . وإذا ترجح ضرورة حد أدنى من التنوع البيولوجي للحفاظ على استمرارية الحياة على كوكبنا هذا فقد يلزم ايضا توافر حد أدنى من التنوع الثقافي للإبقاء على زخم التفاعل الثقافي اللازم للإنماء الثقافي.

3- بالإضافة إلى الايجابيا المتمثلة في فوائده العملية ينضوي التنوع الثقافي في حد ذاته على قيمة جمالية تلبي تطلع النفس البشرية السوية دائما إلى الجمال الذي تجده في التنوع وهو ما يفسر لنا ما نلاحظه من نزوع الأفراد عموما إلى التنويع الثقافي الذي يتجلى بوضوح أكثر في بعض جوانب أو عناصر الثقافة بمعناها الأوسع مثل الزي والمعمار.

4- كيفما كان الخلاف المحتملحول المحصلة النهائية لسلبياته و إيجابياته يبقى التنوع الثقافي يكتسب أهميته أساسلًن كونه تعبيراً عن حرية الإنسان والجماعات في الإبداع (الثقافي والفكري) وحقه في الاختلاف (الثقافي والفكري) وتجسيدا طبيعيا للتباين البنيوي والتكويني للأفراد.

رابعا": أسباب ومصادر تنُوع الثقافات في المنظمات:

اعتمادا على كلٍ من لودن وجودي (Loden & Judy, 1991) المشار إليهما في (Moon, 1997: 10 ; حمودة، 2005: 177) يمكن اعتبار أسباب تنوع الثقافات في المنظمات تعود إلى:

2.1.2 الشخصية:

أولا": تعريف ومفهوم الشخصية:

أشار البورت (Alport) إلى أن كلمة (personality) قد استخدمت في الأصل للإشارة إلى القناع المسرحي الذي استخدم لأول مرة في المسرحيات الإغريقية وتقبله الرومان قبل ميلاد المسيح بحوالي مائة عام (الصيرفي، 2007: 13).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

ويعرفها كلٌ من كنيكي وكريتنر (Kinicki & Kreitner, 2002: 103) الشخصية بأنها: مجموعة الصفات الثابتة العقلية والجسدية التي تعطي الهوية الشخصية له أو لها.

أما جيبسون (Gibson) والآخرون فيعرفون الشخصية بأنها "مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد وتتكون من ميوله وأمزجته التي تكونت بشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية ، وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد ". وعرفها هنسانكر وكوك (Hunsanker & Cook) " إنها مجموعة من الصفات المميزة للفرد وتلاحظ عليه بشكل مستمر" (الصيرفي، 2005: 66).

هناك اختلافات في الثقافة مرتبطة بالشخصية، نتيجة ارتباط الشخصية بالاتجاهات السيكولوجية التي تختلف من شخص لآخر، والتي هي موضع نقاش مستمر بين علماء النفس الكلاسيكيين ونظرائهم المعاصرين، ومن تعميماتهم أن طبيعة الإنسان تختلف عن تربيته، وان الخصائص الشخصية والفردية يتم توارثها عبر الأجيال، هذه الأفكار والآراء التي طرحها علماء النفس و الاجتماع زادت من معرفتنا حول موضوع الشخصية وعلاقتها بالسلوك الفردي للأفراد العاملين في مجال الأعمال الدولية ، وبالتالي المنظمات التي تعمل فيها قوة عاملة متعددة الثقافات، إذ يتعين على المدراء والموظفين العاملين في مثل هذه المنظمات إدراك الحدود المسموح بها عند إطلاق التعميمات حول سلوك بعضهم البعض بالاعتماد على خلفياتهم الثقافية ومعلوماتهم التي ترتبط بالاختلافات الفردية، والعادات والتقاليد الثقافية الموجودة بين الشعوب والجماعات المختلفة (عباس، 2008: 108).

ثانيا: سمات الشخصية:

يذكر (عباس، 2008: 109-110) إن سمات الشخصية تختلف من شخص لآخر وقد لفت أنظار الباحثين في الإدارة وجود خمس سمات (خصائص) جوهرية للشخصية وهذه الخصائص هي:

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

1- التوافقي: ويقصد بذلك القدرة على الاتفاق والتواصل مع الآخرين، فالاتفاق مع الناس قاعدة سلوكية تؤدي إلى التسامح وتعاون الأفراد مع بعضهم البعض ويجعلهم ذا طبيعة إنسانية متحضرة في التعامل والتفاهم.

2- الوفاء (الضمير الحي): هو الشخص صاحب الضمير الحي الذي يعمل على الالتزام بالأوامر والتعليمات التنظيمية، وتنظيم العمل بإخلاص.

3- الاستقرار العاطفي: هو بقاء الشخص في حالة توازن فكري واستقرار عاطفي مرن في العمل ، موثوق بأما الأشخاص الذين يكونون غير مستقرين عاطفياً ، فإنهم يكونون غير مرنين في العمل، وغير موثوق بهم، وذوي مزاج حاد.

4- الانبساطي: هم الأشخاص الذين يتعاملون بمستوى واحد من العلاقات العملية والاجتماعية، ويمكن الاستدلال عليهم من خلال كونهم اجتماعيين وحازمين في عملهم ومتحدثين جيدين.

5- الانفتاح: يقاس بمدى تمسك الشخص بمعتقداته ومدى الاهتمام بالعمل، وهذه الميزة تكون نتيجتها عند بعض الأشخاص استعدادهم لسماع الأفكار الجديدة، وقبول تغيير معتقداتهم وأفكارهم ومواقفهم، وفقا للمعلومات أو التعليمات الجديدة الواردة إليهم.

وذكر(الصيرفي، 2007: 16-17) إن خصائص الشخصية هي كالتالي:

1-إن الشخصية تشير إلى الأساليب الثابتة للسلوك و السمات التي تميز الأشخاص والجماعات والثقافات على اختلاف أنواعها.

2- إن الشخصية تهتم بالتنظيم البنائي الخاص بالأساليب السلوكية ومميزاتها.

3-إن الشخصية تشمل مجموعة التفاعلات بين تلك الأنماط السلوكية و التغييرات الداخلية التي تحدث للفرد من جهة، والمثيرات الخارجية من جهة أخرى.

4- إن الشخصية تتميز بالثبات النسبي ويمكن استخدامها في التنبؤ بسلوك الأفراد في مواقف متشابهة.

5-تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ، ونفسية، وانفعالية، وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.

6 – تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

7- إن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الاستمرارية، أي أنها لا تتغير لفترة طويلة.

8- إن الخصائص المميزة هي المحدد الرئيس لسلوك الفرد.

9 – إن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف.

10- إن الشخصية هي الكل المنظم للشخص، و هذه الخاصية تعطي الشخص الأهمية و المعنى.

11- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.

12- مع أن الشخصية لها أسسها البيولوجية، إلا أنها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيشها الشخص.

13- يوجد للشخصية جوانب عميقة وجوانب سطحية . من أمثلة الجوانب العميقة العواطف المتعلقة بالأمور الدينية.

14- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة و أخرى مختلفة فقد نجد شخصاً يختلف عن شخص آخر في بعض الأمور وفي الوقت نفسه يتشابه مع الآخرين في جوانب.

3.1.2 القيم:

أولا": تعريف ومفهوم القيم:

وردت تعريفات عديدة للقيم، فالتقليديون يعرفونها على إنها مجموعة المفاهيم والمعايير التراثية التي تحدد ما يجب أن تكون عليه الحياة المثلى للأفراد، ويعرفها القانونيون بأنها كل ما هو جدير بـ أن يطلب، وبـ ذلك يؤكدون المصدر الخارجي للقيم ويربطونها بالعرف والتقاليد أو بالقواعد القانونية التي يترتب على مخالفتها نقد الآخرين أو الجزاء القانوني، أما القيم عند الفلاسفة المعاصرين فقد تباينت تبعاً للمدارس الفكرية والمذهبية التي تخضعها للعلم وللمنهج العلمي، وتلك التي تخرجها من دائرة العلم والحقائق وتخضعها للذاتية والنسبية والتطورية . وهكذا تنوعت تعريفاتها تبعا للجوانب الروحية والبيئية والمجتمعية والتراثية ، تلك التي تنبع من ذات الفرد وقناعته (الكبيسي، 1998: 70). ويعرف كلٌ من (عامر وعبد الوهاب، 1998: 330) القيم بأنها: "عبارة

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية".

أما جيبسون وزملاؤه (Gibson et al., 1994: 114) فقد عرفوا القيم بأنها : "النظام الذي من خلاله يحب الفرد أو لا يحب مجموعة من المبادئ المختلفة الملزمة، والرغبات الداخلية والخارجية، والأحكام المقبولة وغير المقبولة ، والمتطورة والنماذج المشتركة التي تحدد وجهة نظر الفرد من العالم ." كما عرفها روكيج (Roceach) بأنها: "اعتقاد دائم بأن نمطاً معيناً من التصرفات أو الأفعال والنتائج القائمة، تُعد شخصياً واجتماعياً مفضلة على نمط آخر من الأفعال" (البنوي، 2005: 6).

ويرى (الكبيسي، 1998) أن التباين في الآراء بشأن القيم الفردية قد امتد أيضاً ليشمل القيم التنظيمية التي تتبناها المؤسسات الخاصة والعامة، وتسترشد بها في خططها وفي سياساتها وقراراتها المنظمة لعلاقتها مع الزبائن أو العاملين أو المتنافسين، وتتفرع منها القيم الوظيفية والقيم المهنية التي تحكم سلوكيات المنظمات والمهن المتخصصة في نشاط معين دون غيره (الهيتي، 2005: 25).

ويمكن الاستدلال على العلاقة بين القيم والشخصية من خلال فهم مفهوم الذات، الذي يعني الحكم الشخصي بالقيمة التي يعتمدها الفرد نفسه (المغربي، 1993)، وتتمثل الذات في مجموعة الاتجاهات والقيم والمعتقدات والخبرات والمهارات التي اكتسبها الفرد خلال خبراته وردود فعل الآخرين.

ويذكر (الشيخ، 1997) أن الارتباط بين القيم والشخصية وثيق، فشخصية الفرد تعرف من خلال ما يحمله من قيم، والنظام القيمي للفرد يدل على شخصيته، والقيمة خاصية جوهرية في الأشياء، ويتجه الإنسان إلى تحقيق توازنه إذا حرص على الاستفادة للقيم المتجسدة في هذه الأشياء المشار إليها في (التويجر، 2003: 14).

ومن هنا يمكن للدراسة أن تعرف القيم على إنها مجموعة من المبادئ والمعتقدات التي يؤمن بها ويعتز بها الفرد والتي هي بدوره تدل على شخصيته.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

القيم الاجتماعية:

هي قيم يتشربها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه، وتسهم فـي تكوينها وترسيخها عوامل عديدة، كالدين والثقافة بمكوناتها المختلفة من العادات والتقاليد، والأنظمة السياسية وا لاقتصادية القائمة (الخزاعلة، 2007: 24). وتتكون هذه القيم نتيجة اهتمام الأفراد وميولهم نحو إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ويحكم هذا النوع من القيم علاقات الفرد بأفراد مجتمعه الذي يعيش فيه ، وهـذا يتطلـب منـه مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومناسباتهم ومشاكلهم، وتتجسد هذه القيم في الأشياء لتكون ذات قيمة معينة عند جماعة من الناس مجتمعين أو مـوزعين ، وهـي التـي تعطي للمجتمع الشكل والمضمون الذي يميزه عن غيـره . (عبـد الفتـاح، 2001 المشار إليه في (الحوامدة والتويجر، 2005: 1232).

ثانيا": أهمية القيم:

كما هو شد أن الثقافة والثقافة التنظيمية فإن القيم موضوع يكتسب أهمية كبيـرة يتفق عليها الجميع ، سواء نظروا إليها علىنها أحكـام ومعـايير لـدى الأفـراد والجماعات، أو وسائل و أهداف واهتمامات، أمفاضلات ومهام والتزامات . وتعتبر مهمة في دراسة سلوك المنظمة ، لأنها الأساس في فهم الاتجاهات والدوافع، وبسبب تأثيرها على مدركاتنا حيث إن الأفراد يدخلون المنظمة، وهم يحملـون تـصورات مسبقة عما يجب وما لا يجب فعله . وبالطبع فإن هذه التصورات لا تخلو من القـيم، إذ إنهاتتضمن تفسيرا للخطأ والصواب، بالإضافة إلى ذلك، فإنها تؤدي إلى تفضيل سلوكيات معينة، ونتيجة لذلك ف إن القيم تؤثر على الموضوعية والرشد . وتؤثر القيم بصورة عامة على الاتجاهات والسلوك (العطية، 2003: 96). ومن هذا يتبـين أن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصـر المـؤثرة علـى الـسلوك التنظيمي. ومن أمثلةالقيم التي تركز عليها المنظمات المختلفة، نوعيـة المنـتج أو خدمة، والاهتمام بالعملاء، وتقليل الكلفة، والعلاقات التعاونية بين العاملين . وتلعب أيضاً دوراً أساسياً في تحديد السلوك المرغوب اتباعه، حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها من خلال وسائل عديدة.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

وترى (البنوي، 2005: 8) أن أهمية القيم هي فيما يلي:

1 – تأثيرها على القرارات التي يصدرها الأفراد وعلى درجة مشاركتهم وابتكارهم.

2 – تأثيرها على إدراك الفرد ودوافعه بوصفها محدد أساسي لجوانب الشخصية.

3 – استخدامها كمعايير مرشدة لسلوك الفرد والجماعة والاحتكام إليها عند تقييم سلوكهم وسلوك الآخرين.

4 –وتبدو أهمية ال قيم في حياة الفرد والمجتمع واضحة عند إدراك أن السلوك الاجتماعي في جوهره يقوم على أساس مبدأ النظام الذي يحكم العلاقات بين الناس، فالقيم تلعب دوراً هاماً وأساسيّاً في تحقيق التواؤ م والانسجام بين الفرد ومحيطه.

ويرى (التويجر، 2003: 9–10) أن أهمية القيم تتمثل في:

1 – تكوين اتجاهات الفرد وأرائه وتشكيل الأساس لفهمها.

2 – إبراز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يسهم في فهم سلوك الإنسان والسلوك التنظيمي لأفراد هذه المجتمعات.

3 تحديد المجال الأخلاقي للفرد بتقرير المقبول والمرفوض أخلاقياً بالنسبة للفرد والجماعة.

4 – فائدتها للإدارة باعتبارها تمثل الأفكار العامة للناس في المجتمع.

ويذكر (أبو قحف، 2003: 195) أن القيم هي أحد الأبعاد الرئيسة لثقافة الشعوب، والاختلاف بين الشعوب في القيم / المعتقدات الثقافية غالبا ما ينتج عنه تباينٌ في الممارسات الإدارية.

ثانيا": مصادر القيم:

يشير (القريوتي، 2009: 180-181) إلى أن القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع، ويمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر الآتية:

أ - التعاليم الدينية: يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل أن الدين هو المصدر الرئيس لقيم كثيرة. ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

ب- التنشئة الاجتماعية : حيث تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش مجتمع آخر . فقيمة المالفي مجتمع غربي رأسمالي أكبر من قيمته للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي، حيث لا يعطي الناس للمال القيمة نفسها.

ج – الخبرة السابقة: تعتبر خبرات الشخص مهمة وتظهر في الأوزان و القيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي ذاق طعم احتجاز الحرية يفترض نله يقدر قيمة الحرية أكثر، لأنه عانى من كبت وإهدار لحريته.

د – الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: رغم أهمية التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة كمصادر للقيم، إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدراً آلقويلً، فالفرد يغير أحيانا قيمه بفعل تأثير ضغوط الجم اعة عليه، فبعض الأشخص ممن نشؤا تنشئة دينية تتحول و تتغير قيمهم إذا انخرطوا في عضوية جماعات غير دينية، وتصبح قيمهم مماثلة مع قيم الجماعة.

4.1.2 العادات والتقاليد:

فالعادات:هي كل ماعتاد الناس القيام به، وأصبح ضمن سلوكهم وعملهم ونظم حياتهم، بحيث يتفق ونظم المجتمع، والعادة عمل وسلوك يقوم به الأشخاص ويلازمهم (غنيم، 2007: 12). وقد جاء في المعجمسير كلمة عادة : إنها حال يتكرر فيها السلوك على نمط واحد (الزاقوت، 2000: 5).

ويرى (سعفان) بأن العادات ليست إلا أنماط السلوك الجماعي التي تنتقل من جيل إلى جيل وتسد مر فترة طويلة حتى تثبت وتستقر وتصل إلى درجة اعتراف الأجيال المتعاقبة بها ، وفي بعض الأحيان نجد إن العادة تقوم مقام القانون في الجماعة، كما أشار إليه (الجولاني، 2004: 32).

أما التقاليد فهي جمع لكلمة (تقليد) ومعناه: اعتياد الخلف على تطبيق عادات السلف، أو محاكاة فئة لسلوك فئة غيرها (الزاقوت، 2000: 5).

أما (النحلاوي، 1970)فيعرف التقاليد بأنها : "أفعال ومعتقدات"، المشار إليها في (غنيم، 2007: 13).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

ويرى (حبيب، 2003: 12) أن التقاليد هي قواعد حياتية معبرة عن الثقافة، حيث نتصور أن الثقافة السائدة تحوي الأفكار المجردة التي يؤمن بها الناس، التي تتحول إلى نماذج حياتية، يمكن أن نلاحظها على أرض الواقع. وطبقا لهذا التصور تمثل التقاليد النظام التطبيقي الموضوع من أجل تطبيق الثقافة السائدة، ومن ثم تطبيق القيم العليا الحاكمة في الحضارة.

ويرى (الجولاني، 2004: 35) أن التقاليد يراد بها الأفعال العادية للأفراد في هيئة معينة وأنواع السلوك الخاصة ببعض الطبقات والطوائف والبيئات، وهذه التقاليد لها احترامها في محيطها الخاص بين أفراد الجمع الواحد، وهي التي تكسب هذا الجمع الهيبة في نظر الجموع الأخرى في المجتمع، فهي مظاهر خاصة تتعلق بحياة فئة معينة من الناس في المجتمع وهي اتفاق جماعي على فعل بعض المظاهر والتي تسود بين الأفراد في محيط معين. وهذه المظاهر تميزهم عادة بطابع خاص بالنسبة للوسط الاجتماعي الذي ينتمون إليه وتؤكد الوحدة والتضامن فيما بينهم.

ويرى (ناصر، 2004) أن التقاليد تختلف عن العادات والقيم الاجتماعية في قوة الجزاء لمن يخرج عنها، كما إن الناس يشعرون نحوها بقدر كبير من التقديس حيث يرون انه من غير الممكن العدول عنها. كما أن التقاليد تتعلق بسلوك المجتمع ككل أي يشترك في ممارستها الكبير والصغير، الغني والفقير والموظف والمزارع والتاجر وكل فئات المجتمع، أما العادات والقيم فهي تتعلق بسلوك خاص (المعايطة، 2005: 60).

ومن هنا يمكن أن يعرف الدراسة العادات والتقاليد بأنها كل ما يتم توارثه عن الآباء من أساليب التصرف وبعض السلوكيات من قبل الفرد.

5.1.2 التنميط:

هي العملية التي تظهر الأفراد كأعضاء لجماعات خاصة والمعلومات التي نخزنها في ذاكرتنا حول الجماعة التي تعزى للأفراد. حيث إن هناك تشوهات وعدم دقة في الإدراك تعود إلى أخطاء جذرية في الافتراضات والتحليل. وبعبارة أبسط

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

فالتنميطعيني عمل تعميم مشوه و ثابت حول كل الأعضاء المنتمين لجماعة خاصة (Moon, 1997: 16).

ويشير لوثانس (Luthans, 1995: 545) إلى أن عمليات الإدراك هي محاولة من الفرد لفهم وتفسير الواقع، باعتبارها عمليات معرفية مكتسبة، فإنها تجعل كل فرد ينظر للواقع بشكل معين ، وبما قد يترتب على ذلك من صعوبة في الحصول على فهم مشترك بين أطراف عملية الاتصال.من هنا فإن التعميم يمثل عائقاً جامداً من عوائق التواصل ، التي بمقتضاها يلجأ الفرد إلى تعميم خاصية أو خصائص معينة على كافة أعضاء مجموعة اجتماعية محددة، غاضا البصر والوعي عن تباينات أعضاء المجموعة في هذه الخاصية أو الخصائص.

ويرى (النجار، 2002: 123-124) التنميط بأنه تحيز في إدراك الناس بتعميم الفكرة السابقة من فرد إلى آخر، فالتحيز والخطأ في تعميم الإدراك و الآراء من النوع الأول ينتج من تقسيم الناس لمجموعات، ومعاملة كل مجموعة بشكل مختلف عن المجموعات الأخرى وبناء أفكار ثابتة عن الغير دون الرغبة في تغييرها، مثا ل كالنظر إلى الفقير والنظر إلى الغني، وبناء توقعات ثابتة وإدراك كل منهم بشكل موحد، أو النظر للفرد من خلال اللون أو الشكل وبناء انطباعات ثابتة ثم تعميمها على الغير في المستقبل من خلال الخبرة الشخصية السابقة.

أما الخطأ الثاني الشائع في تعميم الإدراك فهو تعميم الرأي على الفرد ذاته من خلال اختباره في موقف معين أو معلومة واحدة.

أما الخطأ الثالث فيشير إلى التحيز في الدفاع عن الرأي والميل لنشر صفة فردية بين الناسدون وجه حق، مثل القول بـ أن الناس كلهم يكرهون هذا الفرد لأنك تكرهه فهو شيء غير عادل وخاطئ عملياً.

ويذكر (أبو الخير، 2006: 166) أن خطورة التنميط من الناحية التنظيمية تكمن في تحيز القيادات ضد بعض الفئات كما يحدث في تحيز كثير من المؤسسات الخاصة في الوقوف ضد تعيين بعض الأفراد (من أعراق معينة) بحجة أنهم غير منضبطين، أو اعتبار تقرير الجهة الأمنية هو المعيار الفاصل ضد فئات محددة.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

ومن هنا يمكن للدراسة أن تعرف التنميط على إنها نوع من مشاكل الإدراك والتي ينتج عن تكوين صورة معينة (خاطئة) للأفراد أو لجماعات معينة وتعميم هذه الصورة المتشكلة على كل فرد ينتمي لهؤلاء الأفراد أو الجماعات.

6.1.2 التعالي العرقي:

أولا": مفهوم العرق

عرف اليونسكو (1950) العرق بأنه "جماعة من الناس تتميز بتكتلها، وصلاتها القرابية (القربى) تتوافق فيما بينها وتجعلها تتوارث عناصر واحدة وصفات فيزيقية متشابهة، قد تختفي مع الزمن بسبب عوامل جغرافية أو عزلة ثقافية قد تثبت وتستمر ". وقد استبدل بعض العلماء الانثروبولوجيين الفيزيقيين مصطلح العرق واستخدموا مفهوم المجموعة الإثنية (علي وحنا، 2002: 33).

ويعود أصلها اللغوي إلى الالفظة اليونانية القديمة (ethnos) التي تقابل في المدلول لفظة (أمة) وقوامها لدى اليونان جماعات بشرية ينحدر أفراده من ذات الأصل،وفي القرون ا لوسطى كان الأوربيون يطلقون لفظة العرقية على من هم ليسوا مسيحيين أو يهودا . فعبارة العرقية آنذاك كانت تعني كل جماعة يدين أفرادها بدين غير المسيحية أو اليهودية.

وقد استخدم كلمتا (العرقية) و(الإثنية) بصورة مترادفة وتم تعريف الجماعات (العرقية) أو (الإثنية) بأنها" جماعة بشرية يشترك أفرادها في العادات والتقاليد واللغة والدين وأية سمات اخرى مميزة، بما في ذلك الأصل والملامح الفيز يقية والجسمانية" (إبراهيم، 1992: 23).

ويشير كلٌ من بيل وبيرجس (Bell & Burges, 1978) إلى أن العرقية تعني "الرمز والشعار للشخصية الإنسانية والتراث الثقافي الذي يرثه الفرد من المجموعة العرقية التي ينتمي إليها ، بمعنى الانتماء إلى تراث ثقافي مشترك والشعور والإحساس بمصالح المجموعة العرقية، لذا فإنها تعني الانتماء لجماعة عرقية معينة بشكل يجعل ذلك الانتماء هو الذي يميز شخص عن آخر" (رابح، 1990: 5).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

مهما يكن من أمر فإن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات الاجتماعية التي قدمت التعريف التالي للجماعات العرقية، "إنها: تجمع بشري يرتبط أفراده فيما بينهم من خلال روابط فيزيقية أو بيولوجية (كوحدة الأصل أو السلالة) أو ثقافية (حال وحدة اللغة أو الدين أو الثقافة)، ويعيش هذا التجمع في ظل مجتمع سياسي أرحب، مشكلا إطاراً ثقافياً حضارياً مغايراً للإطار الثقافي الحضاري لباقي المجتمع ، ويكون أفراد هذا التجمع مدركين لتمايز مقومات هويتهم وذاتيتهم، عاملين دوما من اجل الحفاظ على هذه المقومات في مواجهة عوامل الضعف والتحلل" (وهبان، 2004: 74).

ويذكر (وهبان، 1998: 56–58) جملة من التعريفات للعرق، منها:

1- الجماعة العرقية هي تجمع بشري يشترك أفراده في بعض المقومات الفيزيقية (كوحدة الأصل) أو الثقافية (كوحدة اللغة أو الدين أو التاريخ أو غيرها من المقومات الثقافية).

2-الجماعة العرقية هي جماعة بشرية يشترك أفرادها في العادات والتقاليد أو اللغة أو الدين أو أي سمات أخرى مميزة بما في ذلك الأصل والملامح الفيزيقية الجسمانية، كما يكون هؤلاء الأفراد وكذا أفراد الجماعات الأخرى القريبة مدركين لتباين الجماعة عن غيرها في أي من هذه السمات، على نحو يخلق لديهم الشعور بالانتماء كل لجماعته.

3- الجماعة العرقية هي : فئة متميزة من السكان تعيش في مجتمع أكبر، لها ثقافتها المتمايزة، وتشعر بذاتيتها ويرتبط أفرادها معاً ، إما بروابط السلالة أو الثقافة أو القومية.

4- الجماعة العرقية هي مجموعة من الأفراد يعيشون في مجتمع أكبر،لهم سلفٌ مشترك (سلالة واحدة)أو تاريخ وذكريات مشتركة ، أو ثقافة مشتركة أو تجمع بينهم صلة القرابة أو الجوار أو وحدة السمات الفيزيقية أو اللغة أو اللهجة الواحدة أو الرابطة القبلية أو الانتماء الديني أو أي تركيب من هذه العناصر معا.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

وأول استعمال معاصر لمصطلح العرقية ظهر عام 1909 كما أشارت إليه وثيقة إعلان حقوق شعوب روسيا التي أعلنت عنها الثورة الروسية عام 1917 ضمن المبادئ التي تنظم العلاقات بين القوميات المختلفة في الاتحاد السوفيتي.

وعلى أيِ حال فإن مفهوم العرقية منذ شيوعه واستخدامه وحتى الوقت الحاضر لا يزال من أكثر المفاهيم إثارة للخلاف وعدم الاتفاق حول مضامينه ودلالاته، حيث تردد محتواه بين التعبير عن جماعة فرعية أو أقلية والإفصاح في الوقت نفسه عن جماعة أساسية أو أمة، كما انه يتسع ليشمل كل أشكال التمايز لتصبح الجماعة العرقية بمثابة خط متواصل يبدأ بالقبيلة وينتهي با لأمة. كما انه قد يضيق ليقتصر إما على الجانب الفردي لتلك الأشكال أو على التمايز العرقي دون سواه.

وقد عرف (عبد المجيد، 1980) العرق بأنه تلك الجماعة التي تتميز بمجموعة من التقاليد الثقافية والاجتماعية وقد استخدمها أحد الباحثين بمعنى آخر وهو (القومية) (بغدادي، 1993: 100-102).

ثانيا": تعريف ومفهوم التعالي العرقي:

انه الاعتقاد بالطفولة الأم، الثقافة، اللغة، نمط السلوك عن الآخرين ولها جذور متأصلة في داخل الحضارة . وعرف لأول مرة كمفهوم سلوكي علمي في 1906 من قبل سومنر (Sumner) التي تضمنت ميل المجموعات لرفض الآخرين من خارج مجموعتهم .وقد عرفه بأنه : "الاسم التقني للأشياء التي فيها المجاميع الخاصة هو مركز كل شيء، والآخرون يتم قياسهم وتقديرهم كملحق له (Kreitner & Kinicki, 2004: 119).

وعرفت لندا (Linda, 2003: 13) التعالي العرقي بأنه: "الاعتقاد بالتعالي وثقافة الملك الواحد المتوارثة للمجموعة ، مصحوبة بشعور الاحتقار للمجموعات والثقافات الأخرى".

مفهوم التعالي العرقي:فالأشخاص المتعالون عرقياً يحملون اتجاهات وسلوكيات تجاه مجموعتهم، تختلف عن السلوكيات والاتجاهات نحو المجموعات الأخرى (الخارج عن مجموعتهم).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد المتعالون عرقياً في اغلب الأحيان تتحيز لصالح مجموعتهم (داخل مجموعتهم) علـى حساب الجماعات (خارج مجموعتهم).

(Hewstone & Ward, 1985; Islam & Hewstone, 1993; Weber, 1994). موقفيا" الأشخاص المتعالين عرقياًيرون مجموعتهم أعلى منزلة من المجموعات الأخرى (خارج مجموعتهم).

سلوكيا" الأشخاص المتعالون عرقياً يتعاونون ويكونون علاقات ترعى الأعضاء داخل مجموعتهم، بينما يتنافسون مع أو ربما يتصارعون مع أعضاء المجموعات الأخرى (خارج مجموعتهم).

وكذلك يعتقد بأن التعالي العرقي يمكن أن يكون عادة سلبية (Sharma, Shimp & Shin, 1995) مؤكدا أن التعالي العرقي يرعى بقاء وصلابة المجموعة (داخل مجموعتهم) والالتزامات والتعاون والولاء والفعالية للمجموعة (Nuliep, et al., 2005: 42).

ويرى (صالح، 2009: 17) أن التعالي العرقي : يعني النزعة لدى الفرد نحو تفضيل الجماعة التي ينتمي إليها على باقي الجماعات الأخرى. ونظرته إلى جماعته على أنها مركز كل شيء، والحكم على الآخرين بمقاييسها. وتميل الجماعة العرقية إلى أن تضع نفسها فوق الجماعات الأخرى، وتنظر بازدراء إلى الغرباء عنها، وتعتقد أن طريقتها في الحياة هي الطريقة الصحيحة. وثمة حقيقة نفسية خافية عن الناس هي أنهم يحابون جماعتهم العرقية، وينظرون إلى أعضائها بمنظار غاية في المحاباة. إذ يرون أنفسهم بأنهم يمتلكون صفات لطيفة، وسلوكاً مهذباً، وأنهم محبوبون للغاية. والعامل المزاجي في هذه الحقيقة النفسية هي أن الناس يلجأون إلى تصنيف عالمهم الاجتماعي إلى صنفين ((نحن)) و((هم)). فمن هذا التقسيم ينشأ التعصب والصراع والتحيز والتمييز. وما يدعو للدهشة والتأمل أن أفراد الجماعة العرقية يميلون إلى رؤية قدر كبير من الاختلاف (لا التشابه) فيما بينهم كأفراد، فيما يرون قدراً أكبر من التشابه (لا الاختلاف) بين أفراد الجماعة الأخرى. لنأخذ صفة الكرم على سبيل المثال. فعندما يطبقونها على أنفسهم، فإنهم يرون في أعضاء

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الجماعة التي ينتمون إليها من هو كريم، ونصف كريم، وبخيل، وبخيل جداً. أما إذا طبقوها على أفراد جماعة عرقية أخرى، فهم يرون فيهم جميعاً، بخلاء دون استثناء. وتعد مشكلة التعالي العرقي أو الشعور بالفوقية احد معوقات التواصل بين عناصر العمل، ويشير لوثانس (Luthans, 1995: 545) إلى أن الثقافات كافة تعتمد تنمية التعالي العرقي، لدى المنتمين لها، حيث يتم ذلك من خلال تنمية هياكل قيم مركزة على تنمية روح المواطنة أو الولاء للوطن . وبحسب رأي الباحث يعتقد بأن التعالي العرقي هو أحد المعوقات الموجودة في المنظمات وخصوصاً فيما يتعلق بالأولوية لمن يجب أن توزع المناصب الرئيسة والمهام والواجبات المهمة ومن يجب أن يكون صاحب السلطة ومدى الصلاحيات الموكلة له ، وشأنه في الدائرة ومن أي عرق يجب أن يكون ،ومن يستثنى منها وبالتالي نشوء الصراع حول الأدوار والسلطات والموارد والأهداف.

ومن هنا يمكن أن تعرف الدراسة التعالي العرقي بأنها شعور الفرد أو الجماعة المنتمية إلى عرق معين بالعلو في المكانة عن الجماعات الأخرى والمنتمين أعراق تختلف عن أعراقهم.

1.3.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفت الثقافة التنظيمية من قبل كتاب عديدين أمثال: تايلور (Tylor) الذي عرف الثقافة بأنها ذلك التركيب المعقد الذي يتضمن المعرفة، الاعتقاد، الفن، القانون، الأخلاقيات، الأعراف، وأية قابليات وعادات يحتاجها المرء كعضو في المجتمع (Del, Roger & Kenneth, 1983: 62). وعرف كلٌ من سيهل ومارتن وسيميرسيج وتيتجي (Siehl & Martin,1981 ; Simircich & Tichey, 1983) الثقافة التنظيمية على أنها النسيج الاجتماعي أو المعياري الذي يربط المنظمة (الهيتي، 2005: 24)

ويعرف (سلطان، 2002: 433-434) الثقافة بأنها : مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

مثل(شعب واحد). فإذا كان مواطنو دولة يشاركون في مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات فيمكن أن يقال عنهم إن لديهم ثقافة متميزة.

ويعرف كوسن(Kossen) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤوساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2010: 311).

كما يعرف (القريوتي، 2000: 151)الثقافة التنظيمية بأنها : "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، التي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية ". فالثقافة تؤثر في الشخصية الإنسانية ، ومن ثم في السلوك الإنساني من خلال عمليات التطبيع الاجتماعي. وأن أي تغيير في الإطار الثقافي للمجتمع يتبعه تغيير في سمات وخصائص شخصية الفرد الإنسانية ، ومن ثم تغيير في السلوك البشري عموما (هاشم، 1978)، المشار إليها في (جواد، 2000: 233).

مما تقدم يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك.

2.3.2 الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية:

تمتلك المنظمات الضخمة ثقافة مسيطرة تعبر عن القيم التي يؤمن بها غالبية الأعضاء، مع عدم إغفال وجود الثقافات الفرعية المختلفة التي تتحدد حسب الإدارات، التقسيمات الجغرافية أو العرقية أو الدينية أو القومية أو غير ذلك . إن للثقافة الفرعية تأثيراً ايجابياً في معظم الأحيان وذلك من خلال إثراء الثقافة التنظيمية بهذا الكم الواسع من التنوع والثراء القيمي والسلوكي.

ومن وجهة أخرى تشكل هذه الثقافات جسراً يتواصل مع الثقافات الفرعية الأخرى داخل التنظيمات الأخرى المتميزة التي تمتلك ثقافات فرعية مشابهة، إلا أنه أحيانا أخرى يكون هناك شكل من أشكال الصراع والاصطدام بين هذه الثقافات

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الفرعية والثقافة التنظيمية للمنظمة . وقد قدر (ميردوك) الثقافات المتنوعة بأكثر من ثلاثة آلاف ثقافة، وكل منها يتميز بسمات خاصة . وقد أورد (ريدفيلد) العديد من المفاهيم مثل الثقافة المتدرجة، الثقافة الرفيعة، الثقافة الدنيا، الثقافة الشعبية، الثقافة الكلاسيكية.رغم تشابه طرائق السلوك و قواعد العرف او لتقاليد الاجتماعية في المجتمع الكبير إلا أنه توجد اختلافات بنائية في المجتمعات المحلية التي تشكل هيكل هذا المجتمع.

ونظرا لما للثقافة من تأثير في سلو ك الأفراد وطبعهم بطابع معين، يؤدي إلى اختلاف الناس بالنسبة لثقافة و أخرى ولكن داخل الثقافة الواحدة، خاصة إذا اختلفت الظروف التي يعيشون فيها، أي عندما تختلف عناصر الثقافة التي تحيط بهم (القريوتي، 2009: 174-175).

و يذكر (بن السعدي، 2002: 82–83) إنه من الطبيعي أن لا تكون الثقافة الفرعية متكاملة دون الثقافة العامة التي تسود المجتمع الكبير : لأنها تابعة في كثير من الخصائص لهذه الثقافة العامة، لكنها تمثل نمطا من المعيشة يختلف عن الثقافة الكلية، لتميزها بأنماط سلوك وطرائق حياة جماعة معينة تعيش داخل المجتمع الأكبر، إلا أن (ميرتون) يرى أن تشكيل الثقافة الفرعية لا يرجع دائما إلى المجتمع الكبير وإنما يرجع إلى نتائج فئاته أو ظروفه، حيث يكون هناك غياب للفرص المتاحة لعدد من الجماعات، ما يجعلها تفشل في إقامة ارتباطات وعلاقات سوية عبر الوسائل التقليدية التي أسسها المجتمع الكبير.

وتبقى هذه الثقافة محتفظة بخصائصها مادام هناك فوارق وخصائص وأساليب التهميش التي تميز المجتمع ككل رغم تأثرها بالثقافة العامة.

وإذا كانت الثقافات الفرعية في كل زمان و مكان لها تأثيرها البارز في الثقافة العامة للمجتمع فإن إمكانية إيجاد توافق أو تكامل بين ثقافتين يواجه العديد من العقبات، إذا ميزت العلاقة بين الثقافتين نوعا من التناقض أو الصراع أو التمرد.

ويصف ئيدجر (Edger, 1991) الثقافة الفرعية بأنها تلك الثقافة التي تخص مجموعة من الأعضاء الذين يشتركون في العقيدة،وطريقة التفكير ،وغير ذلك . ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون معها أو بها ، وهذا له إيجابياته

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة، وأحيانا أخرى تشكل صراعا مع الثقافة التنظيمية للتنظيم (الصيرفي، 2006: 259–260).

3.3.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

يذكر (العميان، 2010: 310-311) إن خصائص الثقافة التنظيمية هي كالتالي:

1- **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة** : أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة. وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعند اكتسابها من قبل الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد من خلال ثقافتهم.

2 – **الثقافة عملية إنسانية** : يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيس للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3- **الثقافة متغيرة**: الثقافة تتغير بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ، ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان ، لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

4- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد**: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر ، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر، حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5 – **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر**: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

6 – **الثقافة عملية رضاء نفسي** : فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة

يرى همبوتون (Hmpoton) المذكور في (المرسي، وادريس، 2001: 434–435) إن خصائص الثقافة التنظيمية هي كالتالي:

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

1. الثقافة تمثل بشكل حقيقي أسلوب الحياة لأعضاء المجتمع الذين غالبا ما يأخذون تأثيرها كأمر مسلم به أو حتمي.
2. الثقافة مستقرة عبر الزمن، لأنها تتضمن قيم وعادات وتقاليد، وتتسم أيضاً بالاستمرار، ومن هنا تنتقل من جيل إلى آخر.
3. تتسم الثقافة بصفة المشاركة حيث يشترك فيها أفراد المجتمع الواحد ويسلم بها الجميع ويتأثر بها سلوكهم .
4. الثقافة تكتسب بالتعلم والخبرة حيث إن جميع عناصر الثقافة يتم اكتسابها من الممارسة والخبرة السابقة لأعضاء المجتمع.
5. الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر مثل العقيدة والتقاليد والعادات، والأخلاق واللغة والمباني والملابس.
6. التدرج الهرمي والأولويات، فكل ثقافة تتضمن عناصر تأتي في المقدمة من حيث الأهمية عن غيرها.
7. قوة الثقافة، ربما تكون الثقافة قوية أو ضعيفة في التأثير أو السيطرة على سلوك أفراد المجتمع. وقوة الثقافة تعتمد على عدة عوامل. فالجماعة أو المجتمع إذا توافرت فيه الخصائص التالية فان ثقافته ستكون قوية:

1- التجانس في عضوية الجماعة.
2- الاستقرار والاستمرار لفترة طويلة في العضوية في الجماعة.
3- طول الخبرات والتجارب المشتركة بين الأعضاء.
4- كثافة الخبرات السابقة.

4.3.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهفٍا التأثير على السلوك التنظيمي . وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض بوصف ها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم ا لمتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت . وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

وزجئياتها المختلفة من قبل المدراء والعاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى : من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا،والهياكل التنظيمية ووفقا لهذه النظرة فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات (القريوتي، 2000: 150). ومن الوظائف الرئيسة التي تؤديها الثقافة التنظيمية ما يلي:

1- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
2- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
3- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
4- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
5- توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

ويرى روبنس (Robins) المذكور في (الصيرفي، 2006: 261) أن للثقافة دوراً في جوهر عمل وشرعية وجود التنظيم أصلاً وأهمية الثقافة في التنظيم تتضح من خلال:

1- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.
2- توحيد هوية الأعضاء.
3- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم (مقابل الولاء للذات فقط).
4- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.
5- أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك.

وهناك أيضاً بعض الأدوار السلبية التي يمكن أن تؤديها الثقافة التنظيمية كما يقول روبنس (Robins) المذكور في (الصيرفي، 2006: 261) إن الثقافة التنظيمية:

1- هي عائق أمام التغيير أحيانا، خاصة إذا كان التنظيم في بيئة صغيرة ولم يبلغ النضج بعد.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

2-عائق أمام التنوع : حيث تشكل الثقافة ضغطا على العاملين الجدد لكي يتوافقوا مع ثقافة التنظيم وإلا فإنها ستستبعدهم،وهذا أحيانا يبعد التنظيم عن مزايا التنوع.

3- عائق أمام الاندماج والاستيلاء حيث إن للثقافة التنظيمية دوراً رئيساً في نجاح ذلك أو فشل ذلك بسبب تناقض أو توافق الثقافات داخل التنظيمات المختلف.

ومن هنا نستنتج بأن الثقافة تؤدي وظيفة ضبط للسلوك الفردي ، وبواسطتها يتعرف الفرد على المواقف الاجتماعية، والاتجاهات، والقيم والأهداف ويحددها من خلال تصرفاته وسلوكه وتشكل الثقافة إطارا لتصرفات الفرد وتحدد ما يؤمن به.

1.4.2 الصراع التنظيمي

أولا": تعريف ومفهوم الصراع التنظيمي:

ويذكر (الحنيطي، 1993: 31) إن الصراع التنظيمي هو مجرد واحد من مجموعة كبيرة من الصراعات التي تحدث ولا يمكن تجنبها في الحياة اليومية العملية، ويعرف الصراع من الناحية الإدارية بأنه كفاح حول القيم،والسعي من أجل المكانة والقوة أو السلطة ، كذلك فهو كفاح من اجل الموارد المحدودة والنادرة، حيث يهدف المتنازعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم (Coser, 1967).

وعرف كلٌ من هوكر وويلموت (Hocker & Wilmot, 1985) الصراع بأنه التناحر الذي يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل، يقوم بينهما علاقة اعتمادية حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردها محدودة، وتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما (الحنيطي، 2003: 32).

ويذكر (القريوتي، 2000: 240) أن الصراع هو: الاختلاف بين الناس في الأفكار أو الميول أو المشاعر أو الحاجات.

ويعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتميا سواء كانت تلك التنظيمات سياية، أم اقتصادية، أم اجتماعية، بل أن الصراع داخل الفرد نفسه أيضا أمر حتمي وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى، فالأستاذ

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الجامعي مثلا يقوم بدو ر الزوج، والأب، والمرشد، والمرؤس، والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار ، وهذا نوع من أنواع الصراع (القريوتي، 1993: 197).

يمكن أن يكون الصراع التنظيمي سببا في عدم تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال ظهورها على شكل مشكلة جديدة في المنظمة، ويؤدي إلى التشويش بحيث يجعل من الصعب على العاملين أن يعملوا مع بعضهم البعض، هذا ويمكن أن يكون للصراع نتائج ايجابية (العطية، 2003: 261).

وقد تعددت التعريفات المتعلقة بالصراع بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم فيمكن أن يعرف الصراع لغويا (باللغة العربية) بأنه "النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق "، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدام. أما اصطلاحيا فلم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي ومن هذه التعريفات: تعريف فريد لوثانس (Fred Luthans) الذي عرف الصراع على أنه: "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى" (العميان، 2002: 363).

ويعرف كلٌ من مكشاين وفون جلينو (Mcshane E. & Von Glinow, 2000: 403) الصراع بأنه العملية التي : يدرك بها أحد الأحزاب أن اهتماماتها أصبحت متعارضة، أو أصيبت بصورة سلبية من قبل حزب آخر.

أما (القريوتي، 2009: 258) فيعرف الصراع على انه: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه". ويعرف روبنس (Robbins, 1990) الصراع بأنه: "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة . التي يمكن يمارسه الشخص(أ) مما تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) بسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه . وبالتالي قد ينشأ الصراع لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة، نتيجة للتباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى . وعندما

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكـون هنـاك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينهما (زايد، 1995: 525).

ثانيا": أسباب الصراع التنظيمي:

يشير كلٌ من هوج و أنثوني (Hodge & Anthony) المذكورة في (العميـان، 2010: 364–365) إلى أن أسباب الصراع هي كالآتي:

1 – تعارض الأدوار.

2 – التغير في الصلاحيات للفرد أو الجماعة.

3 – التغير في المركز أو الوضع.

4 – حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل.

5 – التنافس على الموارد.

6 – الاختلاف في الثقافة.

بينما أشار كلٌ من (المرسي وادريس، 2001: 487–493) إلـى أن أسـباب الصراع التنظيمي هي كالآتي:

1 - الاعتماد المتبادل.

2 – تعارض الأهداف.

3 – محدودية الموارد.

4 – تعارض الإدراكات.

5 – عدم توافق المركز.

6 – الطلب المتزايد على التخصص.

بينما يشر كلٌ من (عامر وعبد الوهاب، 1998: 490–491) إلى أن أسـباب الصراع هي كالآتي:

1 – حب النفس وتضاؤل التكافل الاجتماعي.

2 – الصراع من أجل السلطة.

3- الندرة في الموارد المادية مع كثرة الطلب عليها.

4 – تفاوت القدرات والمواهب.

5- الرغبة في الحصول على إعجاب الجنس الآخر.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

6 – المنافسة حول الوظائف وإثبات الذات.

وقد قامت الدراسة باختيار الأسباب التالية : (المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة، تعارض الأدوار، وتعارض الأهداف) لتكون بعداً للصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية لاعتقاد الباحث بأن هذه الأسباب هي أكثر علاقة بالعامل المستقل الذي هو تنوع الثقافات.

2.4.2 المنافسة على الموارد:

تحاول المنظمات أن توفر الموارد المختلفة اللازمة للعاملين فيها بكميات تتفق مع ظروفها وإمكاناتها، ويحدث نوع من التسابق بين الأفراد للحصول على النصيب الأوفر (حسن، 2004: 81).

لذا يمكن تعريف المنافسة على الموارد بأنها: صراع الأفراد من اجل مصادر نادرة سواءكان هذه المصادر مادية أم معنوية، وتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام (العميان، 2010: 372).

فالموارد سواء كانت خدمات أم معدات رأسمالية تتميز في جملتها بالندرة، ومطالب الجماعات مطالب لا نهائية . وكل وحدة بحاجة إلى موارد معينة لبلوغ أهدافها وغالبا يكون مجموع ما تطلبه هذه الوحدات أكثر مما تستطيع المنظمة توفيره، لذا فكل رئيس وحدة ينافس الآخرين للتأكد من حصول وحدته على احتياجاتها كاملة، مما يؤدي إلى نشوء الصراع بينها وبين الأقسام الأخرى من اجل هذه الموارد، حيث تسعى كل جماعة إلى الاستحواذ على اكبر نصيب ممكن من هذه الموارد، مثلا: كالصراع الذي ينشا بين موظفي الإدارة المالية وموظفي الإدارة الهندسية للحصول على اكبر نسبة ممكنة من مساكن الشركة (الصيرفي، 2008: 96).

أما جبسون (Gibson, 2003: 254) فيوضح انه حينما يتوجب تخصيص الموارد المحددة فإن الاعتمادات المتبادلة سوف تزداد و إن أيَ اختلاف في الأهداف تصبح أكثر وضوحاً وإن كانت الأموال، أو المكان أو العمالة والمواد غير المحدودة فإن كل مجموعة يكون بإمكانها أن تسعى إلى أهدافها الخاصة بها . ولكن الموارد يجب أن يتم تخصيصها

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

والتشارك فيها، حيث إن المجموعات تسعى إلى تخفيف الضغط على نفسها من خلال كسب السيطرة على تجهيزات مختلف الموارد الحرجة وبالتالي تقليل انعدام اليقين حول اكتساب تلك التجهيزات. فإنما يحصل في حالات الموارد المحددة هو المنافسة على المكاسب مقابل الخسارة والذي من الممكن أن يؤدي وبسهولة إلى صراع غير فعال (هدام) إن رفضت المجموعات أن تتعاون.

ويرى كلٌ من جرينبيرج وبارون (Greenberg & Baron, 2004) أنه: لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن، والأموال، والمعدات وتزيد حدة الصراع نتيجة اعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، وهذا مجرد تبرير للحصول على جزء اكبر من الموارد، وقد يؤدى ذلك إلى صراع طويل المدى (بن نوح، 2008: 20).

3.4.2 المنافسة على السلطة:

تعتبر السلطة أساسية وحتمية لظهور أي تنظيم اجتماعي، ولا يمكن الاستمرارية دون توافر مصادر للقوة والضبط وتنظيم سلوك الآخرين، بما يحقق التنسيق والتكامل الاجتماعي (السمالوطي، 1989). ويعرف فرويد (Frreud) السلطة بأنها: "هي الممثل النموذجي للأنا الأعلى" (كساب، 2003: 22).

والسلطة: هي الحق الرسمي للموظف في السيطرة على الموارد واتخاذ القرارات اللازمة لمقابلة مسؤوليات الوظيفة ويشمل هذا الحق إصدار الأوامر وتوقيع العقوبات ومنح المكافآت (التويجري، 2007: 40).

يرى كلٌ من سودان وكومار (Sudan & Kumar, 2004: 195) أنه عادة توجد في المنظمة معايير عديدة للسلطات المختلفة بدلا من معيار واحد مطلق للسلطة، النتيجة هي وجود عدة مستويات للسلطة. لذا فالصراعات المتعلقة بالمكانة أو السلطة للمجاميع المختلفة هي شائعة وتؤثر على التصورات.

ويذكر كلٌ من (الشماع وحمودة، 2007) أن المنافسة على السلطة: هي المنافسة بين مدراء الدوائر والمستشارين، أي بين التنفيذيين والمستشارين، حيث يشعر التنفيذيون أن الاستشاريين يتعدون على امتيازاتهم. إن التنفيذيين غالبا

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

ينظرون إلىالاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم (بن نوح، 2008: 21). ويشعر الاستشاريون أن المدراء لا يمنحونهم السلطة الكافية ويقاومون الأفكار الجديدة، حيث ينظر الاستشاري إلى نفسه على أنه خبير وينظر إليه المدير على انه شخص تحت الاختبار والمدير التنفيذي يشعر بـ أن الاستشاري يفشل في رؤية طلورة الشاملة ويسرق الفضل منه، و حيث الموقع القريب للمستشارين من رؤساء الأجهزة يثير حفيظة مدراء الدوائر حيث يتصورون أن مصدر قرارات المدير هو المستشار (الصيرفي، 2008: 100).

وبيّنت الدراسات التي قام بها كلٌ من (الحكاك، 1973؛ هاشم، 1978؛ Kahn et al., 1964) أن من بين العوامل التي قد تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي هو عامل السلطة، أي تمركز السلطة وعدم تحويلها للآخرين الذي يؤدي إلى إساءة استخدامها مما قد يؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي . المشار إليه في (جواد، 2010: 274-276). وقد أشار (عارف) إلى عامل السلطة وأطلق عليه السبب البيروقراطي، أي انعدام توزيع السلطة والتقيد الشديد الحرفي بالقوانين.

ينشأ الصراع عندما يدعي قسمين أو وظيفتين بالسلطة على نفس المهمة . وقد يتصارع المدراء من اجل توسيع النطاق المحيط بسلطاتهم وخصوصا عندما يحاول أحد المدراء تقليصنطاق السلطة والمصادر لمدير آخر المشار إليه في (George & Jones, 1999: 660 – 659).

يرى كلٌ من جيلد ورودريجس (Child & Rodrigues, 2003) المذكورة في (Foldy, 2004: 531) أن أصحاب السلطة من الجماعات الديموغرافية من ذوي الأعراق المهيمنة في اغلب الأحيان يميلون إلىالبقاء في السلطة ، ولذلك يختارون الجماعات المشابهة لهم كزملاء، والأفراد من الجماعات الديموغرافية من الـ ذين يمتلكون سلطات اقل هم في اغلب الأحيان من الأفراد، الذين هم من الأقليات أو الأعراق الغير المهيمنة. وسيستمر إزالتهم من المناصب العليا للمنظمة.

ومن هنا يمكن القول إن الأفراد الذين هم من ثقافات معينة (أعراق محددة) الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة، سيحاولون أن يبقوا على مناصبهم ويحاولون تقريب الجماعاتالمشابه لهم في الثقافة وإبعاد الجماعات الأخرى أو

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الأقليات من تلك المناصب أو منعهم من الوصول المناصب العليا، مما يؤدي إلى تواصل الصراع بين هذه الثقافات المتنوعة على السلطة.

4.4.2 تعارض الأدوار:

لقد عرف الدو ر في علم الاجتماع بأنه نمط من الأفعالالتي يقوم بها الشخص الذي يشغل مكانة معينة في موقف يتضمن تفاعلاً ويرتبط بالسلوك الفعلي للإنسان، ويتضمن أداءً فعلياً وكذلك أداءً متوقعاًفإذا تساوى الأداء الـ فعلي مع الأداء المتوقع يحدث نوعمن التوازن وبخلاف ذلك تبرز مشا كل بسبب عدم التوازن في الأدوار، لذا يحدث صراع الدور عند قيام الفرد بدورين أو أكثر في الوقت نفسه، مما يؤدي إلى تعارض الأدوار وخاصة إذا كانت غير مرتبطة ببعضها، أو عندما يطلب من أعضاء المنظمة بالقيام بأدوار لا تتناسب مع خبراتهم أو ميولهم أو أهدافهم أو قيمهم، وينتج هذا عن عدم الدقة في تحديد الأدوار للأفراد (محمد، 2007، 48).

وكذلك يحدث صراع الأدوار عندما لا يتفق الأفراد حول تحديد مهام كل منهم بشكل دقيق،كأن يعتمد أحدهم أحياناً إلى توكيل بعض مهامه إلى الآخر، وفي الوقت نفسه لا يقوم هذا الآخرباعتمادها لاعتقاده بأنها من مجالات زميله . عندها ينشأ الصراع بينهما. ويرى (الصيرفي، 2008: 227) أن صراع الدور (تعارض الأدوار) غالباً ما ينشأ حينما يواجه الشخص بالمواقف التالية:

1. وجود أكثر من دور أمام الفرد للقيام بها في الوقت نفسه.
2. نظرا لوجود حالة الأدوار المتعددة، فان ذلك يتطلب من الشخص أنواعا مختلفة من الأداء.
3. يترتب على(1) و(2) أن يواجه الفرد بالموقف الذي يجد فيه أداءه لدور معين يعوق أداء الأدوار الأخرى.
4. حينما يواجه الفرد مثل هذا الموقف فإنه يتعرض لحالة تصادم بين الأدوار المطلوبة منه.

ويرى ماندرسون (Manderson, 2008: 21) بان صراع الدور هو: "الحالة التي لا يكون هناك إجماع حول الدور الذي سيكون الفرد مسؤولاً عنه".

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

كما يرى جوتمان (Guttman, 1999: 13) إن الصراع قد ينشأ، عند وجود سوء تفاهم أو تداخل بين المهام التي يتفق عليها الأفراد فيما بينهم خارج نصوص الأنظمة، وذلك لتسيير أعمالهم، حيث يحددون أنفسهم القواعد التي سيعمل بها كل فرد دون الرجوع إلى الإدارة العليا والمهمات التي يجب الرجوع فيها إلى تلك الإدارة.

إن ممارسة صراع الدور شائعة بالفعل في مواضيع العمل، ويرى كلٌ من ماتيسون وايفانسيفيتش (Matteson & Ivancevich, 1999; 296) أن من أعراض صراع الدور محاولة الشخص المستهدف بالصراع تقليل التعامل مع زملائه في العمل والتأكيد (بطريقة غير واقعية في بعض الأحيان) بأن ليس لأحد سلطة عليه.

ويذكر (جاد الرب، 2005) المذكور في (بن نوح، 2008: 21) بأنه: ينتج من تضارب الأوامر الإدارية وازدواجها، عبء على الدور مما يؤثر سلباً على الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين في المنظمة، وقد تجعل سلوكهم عدوانيا و يزيد من عنادهم ومقاومتهم، وهذا من شأنه أن يؤثر على أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي يولد صراعا يسمى بصراع الدور.

5.4.2 تعارض الأهداف:

إن الاختلافات في الأهداف بين الأفراد تؤدي عادة إلى صراعات، فحينما تصبح الوحدات الفرعية في المنظمة متخصصة فأنها غالباً ما تنشئ أهدافاً غير متشابهة، فمثلاً هدف وحدة الإنتاج قد يتضمن كلف إنتاج واطئة ومنتجات ذات عيوب قليلة، أما هدف وحدة البحث والتطوير فمن الممكن أن تكون أهدافها ابتكارية ويكون بالإمكان تحويلها إلى منتجاتجديدة ناجحة تجارياً (Gibson & et al., 2003: 254).

مثالياً:الجماعات المتفاعلة ائما تظهر أهدافها بشكل متوافق وت تصرف بالطريقة التيستهم في نيل كلتا المجموعات من الأهداف. العديد من الأسباب المتعلقة باختلاف الأهداف يمكن أن تكون سببا للصراعات . فالجماعات مع الأهداف

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الخاصة المتبادلة يمكن أن تجد نفسها في صراع .على سبيل المثال قسم التسويق عادة لديه هدف توسيع المبيعات ومن جهة أخرى قسم الائتمان يبحث عن تقليل خسائر الائتمانات. أو ربما يكون هدف قسم الإنتاج، تقليص المنتجات التي يوجد فيها عيوب. وقسم المشتريات مهما حاول الاقتراب من أهدافه في تقليل كلف المواد، قد يقوم بعقد مع الباعة المجهزين للموادات النوعية المشكوك بها . فبعض الأهداف غير المتوافقة قد تكون أكثر وضوحا من الحقيقة . وعندما يكون هناك وجوب لتوزيع مصادر محددة بين الجماعات، تزيد الاتكالات المتبادلة، وأي اختلاف في الأهداف تصبح أكثر وضوحا . في النهاية الاختلاف في مدى الاحتياج للوقت من قبل الجماعات من أجل إنجاز أهدافها ربما يكون مصدراً للصراع .(Ivancevich, et al., 2005: 361)

فالوظائف المختلفة تخلق اهتمامات مختلفة تجاه الأولويات الرئيسة للمنظمة، والنظرة ستختلف حول ما يجب أن يتم، لكي ترفع المنظمة من أدائها بسبب اختلاف مهام الوظائف المختلفة. فقسم التصنيع بصورة عامة يمتلك اهتمامات قصيرة الأمد حول تخصيص كلف الفاعلية . قسم الأبحاث والتطوير لديه اهتمامات طويلة الأمد تجاه الأهداف التقنية ، وقسم المبيعات لديه اهتمامات تجاه توفير احتياجات الزبون وإرضائه، لذا قد يرى قسم التصنيع أن أحد حلول المشكلة هو تخفيض التكاليف، وقسم الأبحاث والتطوير يرى أن الزيادة في الطلب هو أحد محفزات الإنتاج والتجديد. وبسبب الاختلافات في الاهتمامات الوظيفية تكون نظرة الوظائف لأولويات المنظمة مختلفة، وهذا الاختلاف قد يؤدي إلى صراعات يعتقد أن تكون مؤذية لأنها ستقوض تماسك الجماعة والتكامل الوظيفي وبالتالي تخفيض أداء المنظمة (George & Jones, 1999: 658).

وقد ذكر (عارف، 2001: 110) عوامل أخرى قد تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي منها: عامل المصلحة ويعني الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة. والعامل الثقافي وهو التباين في المستوى الثقافي بين الأفراد داخل المنظمة غالباً مايقود إلى نشوء الصراع والعامل البيئي أي الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والمنظمات تجاه الموضوعات ، والأمور الاقتصادية والاجتماعية

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

والسياسية والتكنولوجية، يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم القــدرة علــى تحقيــق التوازن في توجهات وأهداف الأفراد والمنظمات.

6.4.2 علاقة تنوع الثقافات بالصراع التنظيمي:

بمأن التنوع فيالقوة العاملة سيكون تنوعا في الشخصية و القيم، والعادات، والتقاليد، واللغة،هفإن السمات قد تظهر بطــرق مختلفــة فــي موقــع العمــل (Susskind, 2004; Ku & Davidhizar, 2004)، المشار إليه في (Ray, 2008: 6-7).

ويرى أنثوني وهوج (Hodge & Anthony) بأن الاختلاف في الثقافــة التــي تعني الاختلاف في مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعــاني والتوقعــات التي يحملها الفرد في المنظمة أو يحملها جماعة معينة في داخل المنظمة يكون لهــا أثر واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة ، ونتيجة لهذا التبــاين فــي الثقافة فإنها غالبا ما تؤدي أو تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات (العميان، 2010: 365).

ويرى كلٌ من دينيسي وجــريفن (Denisi & Griffin, 2001: 489) بــأن الصراع التنظيمي كذلك ممكن أن يحدث نتيجة الخوف وعدم الثقة ما بين الأفراد من الأعراق المختلفة، حيث الأفراد من الأعراق المهيمنة أو الأعراق من ذوي الأغلبية من الذين يحتلون المناصب الإدارية العليا في المنظمة قد يهابون أو يقلقون مــن أن الموظفين الجدد من الأعراق المختلفة عنهم، قد يشكلون تهديداً شخصياً للمناصــب الذي يحتلونها في المنضمة.

من هنا يرى الدراسةبأن التفاعل بين فردين مختلفين أو ثقا فتين في بعــض النقاط في المنظمات العامة قد يؤدي إلى نشوء الصراع داخل التنظيم، ذ تيجة لتلــك الاختلافات في الشخصية والقيم والعادات والتقاليد للأفراد العاملين في مثــل هــذه المنظمات.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة قام بها (العطار، 2010)، بعنوان: " أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي : دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لأغراض جمع البيانات، وزعت الإستبانة على عينة مكونة من (620) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد العينة للإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي جاءتبدرجة متوسط . وأن الاستراتيجيات المس تخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في مراكز الوزارات الأردنية جاءت بالترتيب (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس)، وجود فروق ذات دلالة معنوية في تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية)، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها، زيادة جهود الباحثين لدراسة مجالات جديدة في موضوع الصراع التنظيمي وفي محافظات أخرى في المملكة، وتعريف المدراء بأهمية إدارة الصراع بجوانبه الإيجابية، والتدريب الإداري المستمر للموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

دراسة قام بها (بن نوح، 2008)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدما مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية في السعودية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم من وجه ة نظر المعلمين".هدفت الدراسة إلى التعرف عل ى استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدراء المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك في السعودية وعلاقتها بدرجة التزام معلميهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (530) معلماً ومعلمة، وكانت النتائج كالآتي : جاء ترتيب استخدام استراتيجيات دارإة الصراع على التوالي كما يلي : (التجنب، التكامل، التسوية، الإرضاء، الهيمنة)، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات ا لعاملين عند استخدام

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

استراتيجيات (التكامل، والتسوية) وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية الإرضاء تعزى للخبرة، ووجود علاقة ارتباطيه بين استخدام المديرين لاستراتيجيات (التكامل، والتسوية، والإرضاء) مع درجة التزام معلميهم التنظيمي . وتحققت درجة مرتفعة للالتزام التنظيمي الكلي للمعلمين وفروق في الالتزام تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الإناث وفروق في الالتزام تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

دراسة قام بها (الخزاعلة، 2007)، بعنوان: "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي". هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (370) مديراًومديرة، و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة الصراع بين القيم الاجتماعية، والقيم التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت منخفضة، و إن مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مديري المدارس الثانوية كما يراه المديرون أنفسهم، كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية تعزى للعوامل الديموغرافية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل التعليمي والخبرة وموقع العمل، توجد علاقة ارتباطيه عكسية في الصرع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.

دراسة قام بها (حريم ورشاد، 2006)، بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، وتم تطبيق الدراسة على (9) مصارف كبيرة وقديمة من بين (17) مصرفاًفي الأردن، و تكون العينة من (550) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى تبادل الموارد، وبالتالي بناء المعرفة في المصارف التجارية

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل، وأشارت الدراسة -أيضاً- إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة، و أن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة. كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل الـ تعليمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد.

دراسة قام بها (الحوامدة والتويجر، 2005)، بعنوان: "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المدراء في الوزارات الأردنية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (418) مديرا، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لدى المدراء الأردنيين تصورات بدرجة عالية عن نظام القيم الشخصية الخاصة بهم وعن مستوى فاعليتهم، وهناك تصورات بدرجة متوسطة عن القيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية، وأن هناك أثر لقيم الاجتماعية والفكرية وقيم الفريق وقيم الاهتمام بالموظفين والعدالة والإبداع والثقة في فاعلية المدراء.

دراسة قام بها (البلبيسي، 2005)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدراء مدارس الثانوية العامة في الأردن والالتزام التنظيمي للمعلمين. استخدم الباحث عينة مكونة من (560) معلماً ومعلمة، اختيروا بصورة عشوائية من مجتمع البحث، وتوصلت إلى النتائج التالية: استخدام المدراء جميع استراتيجيات الصراع، كان مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات عالياً في مجالي: الالتزام نحو جماعة العمل والالتزام نحو العمل المدرسي، ومتوسطاً في مجالي: الالتزام نحو مهنة التعليم والالتزام المدرسي.

دراسة قام بها (الهيتي، 2005)، بعنوان: "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين : دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الثقافية والفردية والقيم الثقافية والتنظيمية في أداء المدراء لدى العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الصينية، وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفـراد عينـة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين، وبلغت عينة الدراسـة (697) مفـردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ومن أهمها: أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروقاً إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

دراسة قام بها (الحنيطي، 2003)، بعنوان: "الصراع بين القـيم الاجتماعيـة والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن"، هدفت الدراسـة إلى: معرفة مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك، والكشف عن أسباب هذا الصراع، ومعرفة الآثار المترتبة عليه وبحث طـرق وأساليب التعامل معه ، والتخفيف من حدته . تكونت عينة الدراسة مـن (4) وزارات حكومية اختيرت بصورة عشوائية . وتضمنت العينة (327) موظفا بنسـبة (15%) من مجموع الموظفين في الوزارات الأربع. وتوصلت الدراسة إلى وجـود درجـة متدنية من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بين الموظفين في الأجهـزة الحكومية، والموظفون يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القـيم التنظيمية حتى وان كان ذلك ضد المصلحة العامة، كما أظهرت الدراسة أن الـسبب الرئيس في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلـى العـادات والتقاليد الاجتماعية.

دراسة قام بها (غيات، 2001)، بعنوان: "الدوافع الثقافيـة للـسلوك المهنـي للعامل"، هدف البحث إلى التعرف على الآثار الثقافة في تحديد قيم العمال واتجاهاتهم نحو العمل وفهمهم لطبيعة الممارسات المهنية الناتجة عن الدوافع الثقافية، من أجـل تعزيز الممارسات الايجابية في العمل ودفع العمال إلى الجد في العمل والإنتاج.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. إدراج موضوع القـيم الثقافيـة، ضـمن بـرامج تـدريب القـادة والمـدراء والمُسيرين لمختلف القطاعات الخدمية والاقتصادية.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

2- بث قيم وثقافة التعامل الإيجابي مع مختلف المواقف الاجتماعية والمهنية.

3- استغلال القيم الثقافية والعقائدية في تحفيز العمال نحو الجد في العمل وإتقانه.

دراسة قام بها(الخضور، 1996)، بعنوان: أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل التعليمي"هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي الذي يتبعه مدراء ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في تربيتي محافظة المفرق الأولى والثانية، وكذلك معرفة أثر متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل التعليمي على هذه الأنماط المستخدمة من قبلهم، تكون مجتمع الدراسة من (178) مفردة (مدير ومديرة)، وكانت نتائج الدراسة كالآتي: لم تجد الدراسة أثراً لمتغير (التعاون، التجنب، المجاملة، والمنافسة) على أنماط إدارة صراع الخبرة باستثناء الأثر الموجود على نمط التسوية. وأشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الجنس على نمط المنافسة وكان ذلك لصالح الإناث، وكذلك كان هناك اثر على نمط المجاملة وكان لصالح الذكور. وكذلك عدم وجود فروق إحصائية دالة على أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل باستثناء الفرق الدال الموجود على نمط المجاملة وكان لصالح حملة الماجستير

الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها ثورن (Thorne, 2010)، بعنوان: "The Association Between Ethical Conflicts and Adverse outcomes" "العلاقة بين الصراع الأخلاقي والنتائج المعاكسة "هدفت الدراسة إلى الاهتمام بالعلاقة بين الصراع الأخلاقي والنتائج المعاكسة المتضمنة في ضغوط العمل وفقدان الالتزام التنظيمي، والغياب، ونية الدوران. وقد أجريت الدراسة في احد المستشفيات الكبرى في المركز الحضري في (Atlantic Canada) وكانت عينة الدراسة مكونة من (110) ممرضة. وكانت النتائج كالآتي: إن الصراع الأخلاقي له علاقة بالنتائج المعاكسة للصراع، وساهمت الدراسة أيضا في تحديد وتسكين الصراع الأخلاقي، وساهمت ايضا في أدبيات الدوران بواسطة إرجاع تناسب شخصية فريق العمل إلى الهيمنة الأخلاقية، بالاقتراح أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون مفيدا في التنبؤ بالدوران الوظيفي،

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

وعززت الدراسة الحاجة إلى تقليل الصراع الأخلاقي في مكان العمل والتي تعود إلى الكلف التنظيمية التي لها علاقة بالصراع التنظيمي.

دراسة قام بها وانج (Wang, 2010)، بعنوان "The Relation Between the Five-factor Personality and Conflict Management Styles In Manufacturing Setting" "العلاقة بين العوامل الخمسة للشخصية وأنماط إدارة الصراع في مكان التصنيع".هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التعرف على الصفات الشخصية لأطراف الصراع واستخدام أسلوبإدارة الصراع الملائم ، وقد شملت العينة العاملين في واحدة من (200) منظمة صناعية في شمال شرق الولايات المتحدة، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة معنوية بين التعرف على الصفات الشخصية لأطراف الصراع واختيار الأسلوب الملائم لحل الصراع، كما أن هناك فروقاً معنوية بين أساليب إدارة الصراع ومتغير الجنس . وقد أوصت الدراسة بإجراء نفس الدراسة على عينة عشوائية واسعة.

دراسة قام بها أرجنلي وزملاؤه (Ergeneli et al., 2010) بعنوان "The Relationship Between Self-efficacy and Conflict Handling Styles in Terms of Relative Authority Positions of the two Parties" "العلاقة بين الفاعلية الذاتية وإدارة الصراع من ناحية القرب من مواقع السلطة من قبل حزبين "، هدفت الدراسة إلى التحقيق من أثر الفاعلية الذاتية، كميل الفرد إلى تفضيل أسلوب معين لمعالجة الصراع واكتشاف سواء أن العلاقات المفترضة تختلف لموقع السلطة النسبي للطرفين أم لا (الرئيس مقابل النظير) وتكونت العينة من (205) مشاركاً من العاملين في شركة للنسيج وقد استخدم مقياس (Rahim) للصراع التنظيمي (1983) ومقياس الفاعلية الذاتية العام لـ(Schorzer and Jerusalem, 1993, 2000) لقياس نمط إدارة الصراع والفاعلية الذاتية على التوالي، وتوصلت إلى النتائج الآتية : إن الأفراد ذوي الفاعلية الذاتية العالية يميلون إلى استخدام نمط التكامل لإدارة الصراع مع النظيرين، ولكن عند حصول الصراع مع الرؤساء فيميل الأفراد ذوي الفاعلية الذاتية المنخفضة إلى استخدام أسلوب التسوية أو التجنب، ومع ذلك فإن تأثيرات الفاعلية الذاتية على الهيمنة والالتزام وجدت أنها لا يمكن أن تكون ذات أهمية لا مع الرؤساء ولا مع نظائرهم.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

دراسة قام بها ريكاسنر (Recasner, 2009)، بعنـــوان: "Multiculturalism and FYC Teacher Training: An Examination of GTA Perspectives on Being Trained to Teach in a Multicultural, College Classrooms" "التنـــوع الثقافي وتدريب المدرسين على تركيبة السنة الأولى: اختبار لتصورات المتخـــرجين من مساعدي التدريس ليكونوا متدربين على التدريس في القاعات الدراسية للكليـــة المتعددة الثقافات". هدفت الدراسة إلىتحديـــد التـــصورات لمـــساعدي التـــدريس المتخرجين على الاستعداد لتركيبة السنة الأولىفي سياق التعليم المتعدد الثقافـــات ، لتحديد صلة الاستجابة للتعلم الثقافي بهذه التجربة، واستخدمت الدراسة عينة مكونـــة من (39) طالبا من ثانويـــة (Frontier) فـــي مدينـــة (New Orleans)، وتوصـــلت الدراسة إلى النتائج الآتية:إن كلا من المشاركين شعر بأن التعليمات حـــول الـــتعلم المتجاوب ثقافيا سيسهل تدربها على الرغم من أن المفهوم ليس جزء من التركيبـــة، علاوة على ذلك تم الاعتقادبأن التدريب سيساهم بشكل كافٍ في قاعات الدراسة في سياق تعدد الثقافات.

دراسة قام بها جوديس (Guedes, 2008)، بعنـــوان: "The Relationship of Cultural Diversity to the Successful Implementation of Quality Initiatives" "العلاقة بين التنوع الثقافي والتطبيق الناجح لبوادر الجودة". هدفت الدراسة إلـــى إيجاد علاقة بين تنوع الثقافات والتطبيق الناجح لبوادر الجودة، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة، حيث تم اختيار الشركات التـــي فـــازت بجـــائزة (Baldrige) للجودةالشركات التي تتحضر للدخول إلى برامج التنوع ، بالإضافة إلى الشركات المشهورة كمقياس للنجاح .وتوصلت الدراسة إلى إن التنوع الثقافي يلعب دوراً في نجاح تطبيق بوادر الجودة لكون الشركات التي تمتلك هذه البـــرامج، تـــوفر بيئـــة للأشخاص من كل الثقافات والخلفيات للمساهمة والازدهار.

دراسة قام بها أوسيلاجا (Osilaja, 2008)، بعنوان: "Issue of Diversity In Crisis Management" "مشكلة التنوع في إدارة الأزمات" هدفت الدراســـة إلـــى التحقق من وجود وأهمية التنوع ومتغيرات تكوين الأحاسيس، وثبوتيـــة المعـــاني، والتضمين، والثقة، وتوقع الخطر، والتكيف والعدالة في التخطيط لإدارة الأزمـــات كما هو متصور من قبل المخططين لإدارة الأزمات للمجتمعات المتنوعـــة، وكـــان

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

مجتمع الدراسة مكون من عينة عشوائية لـــ (234) موظفاً من الموظفين الحاضرين لمؤتمر العلاج من الكارثة في أورلاندو بفلوريدا، وكانت نتائج الدراسة هي كالآتي: إن هناك حضوراً منخفضاً للتنوع، ومتغيرات تكوين الإحساس فـــي تـــدريب إدارة الأزمات، وأدرك المخططون أهمية متغيرات التنوع وتكوين الأحاسيس في التخطيط لإدارة الأزمات، وكان هناك فجوة كبيرة بين الحضور والأهمية، والتصورات كانت متناسقة مع كل الخصائص السكانية للمجتمع.

دراســـة قـــام بهـــا بيـــري (Berrey, 2008)، بعنـــوان: "How Diversity Transforms the Project of Racial Equality" "كيف يُحـــول التَّنـــوع مـــشروعا للتساوي العرقي". هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحول التنوع إلى مشروع سياسي عرقي مركزا على استخدام المنظمة لخطاب التنوع، وبنيت التحليلات على دراســـة حالة لجامعة (Michigan) وثروة (500) شركة ومدينة جارة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن صانعي السياسات تبنوا معنى العرق والمـــصطلحات المؤســـساتية لتتوافق بشكل أفضل مع سياسات ومتطلبات المنظمات الليبرالية الحديثة ومـــضامين الحقوق لما بعد المدنية، وأظهرت أيضا أن مشروع التنوع يدعم مدى واســـع مـــن جداول الأعمال، والقليل فقط من هذه الجداول متعلقة بمعالجة التساوي العرقـــي أو الاقتصادي.

دراسة قام بها ماندرسون (Manderson, 2008)، بعنوان: "Organizational Conflict Within the Department of Homeland Security" "الصراع التنظيمـــي ضمن دائرة الأمن في هوملاند"، كان الهدف من هذه الدراسة هـــو بحـــث حـــول توضيح سبب صعوبات تنفيذ قسم الأمن الداخلي لأدواره منذ تشكيله، وبشكل مُحـــدّد دوره كمدير منحةِ . وقد استخدمت هذه الدراسةِ شهاداتَ عامةَ مُخْتَلِفةَ وتـــشريعات، ووثائق حكومية أخرى لاختبار مهام (22) وكالة تم دَمجَها سوية لخلق تغيير قـــسم الأمن في هوملاند. وبالرغم من أن قسم الأمن الداخلي قد استمر بـــالتغيير خـــلال السنوات الخمس، حتى أصبحت المهام واضحة لمعظم موظفيها في المنطقة التـــي يعملون فيها، ومع ذلك فما زال هناك كمية من الصراع ناتجة عن إقحام الوكـــالات

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete
Documents

سوية في العمل بمثل هذه الطريقة المتعبة . وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين قد لا يفهمون أدوارهم بصورة واضحة في المنظمات الكبيرة.

دراسة قام بها دونج وزملاؤه (Dong et al., 2006)، بعنوان: "Overcoming Ethnocentrism Through Developing Intercultural Communication Sensitivity and Multiculturalism" "التغلب على التعالي العرقي من خلال تطوير اتصال حساس في داخل الثقافات المتباينة والثقافات المتعددة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلة التعالي العرقي داخل الثقافات المتباينة والثقافات المتعددة، حيث أجريت دراسة مسحية على عينة الشباب البالغين، و البالغة (419) مفردة في جامعتين في غرب الولايات المتحدة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يمكن التنبؤ بانخفاض التعالي العرقي بمستوى عالٍ للأشخاص المتعالين عرقياً عند استخدام الاتصال الحساس داخل الثقافات المتباينة.

دراسة قام بها ساميولس (Samules, 2004) بعنوان: "The Effect of Goal Conflict on Effort, Task Strategies and Performance" "تأثير صراع الأهداف على الجهود واستراتيجيات المهام والأداء " هدفت الدراسة إ لى اختبار أثر صراع الأهداف على الأداء باستخدام صراع الأهداف المسبق، و بوادر الأداء والجهد واستراتيجيات المهام، وتم استخدام معقد متعدد الفترات لمحاكاة الوظائف في دراسة تجريبية لمعرفة كيفية تأثير صراع الأهداف على شدة الجهود والاستمرارية والاتجاه بالمقارنة مع عدم وجود صراع الأهداف،وتوصلت الدراسة إلى أن صراع الهدف زاد من شدة الجهود وإصرار الأفراد في ممارساتهم، وأثر صراع الأهداف أيضا في اتجاه الجهود لممارسات الأفراد، بالإضافة إلى ذلك وجد أن صراع الأهداف لم يقلل من استخدام الاستراتيجيات الفعالة للجهد عند استقبال الأفراد للتغذية العكسية بصورة ذاتية. والأفراد مع صراع الأهداف ونظام التغذية العكسية الذاتية الذين بذلوا جهداً أكثر واستخدموا استراتيجيات فعالة للمهام حققوا أعظم تحسين للأداء.

دراسة قام بها ماكميلان كيبهارت (Mcmilan-Capehart, 2003)، بعنوان: "Cultural Diversity's Impact on Firm Performance: The Moderating Influence of Diversity Initiatives and Socialization Tactics" "أثر التنوع الثقافي على أداء المنظمة، التأثير المنظم لبوادر التنوع والتكتيكات الاجتماعية". كان

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الهدف الرئيس من الدراسة هو اختبار العلاقة بين التنـــوع الثقـــافي وأداء المنظمـــة، واختبار فيما إذا كانت التكتيكات الاجتماعية وبوادر التنوع تستطيع أن تنظم العلاقة بين التنوع والأداء التنظيمي . والهدف الثاني هو اختبار الفرضيات المنافسة المبنيـــة علـــى نظريات مختلفة، وكانت الدراسة مكونة من مجتمعين هما : البنوك وعـــددها (1453) بنكا، والمجتمع الثاني كان من الشركات الخدمية وعددها كان (1516) شركة في ولاية لويزيانا، وتوصلت الدراسة إلى أن التنوع العرقي يمكن أن يكون له تأثير سلبي علـــى الأداء التنظيمي ومع ذلك فإنه إذا تم إدارته بصورة مناسبة فالتأثير السلبي يمكـــن أن يقل، ويمكن تحقيق تأثير ايجابي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تنوع الثقافات ، ولكن هـــذه الدراسة اعتمدت في دراستها على الأبعاد التالية (الشخصية، والقيم، والعادات والتقاليد، والتنميط، والتعالي العرقيٍ). التي لم تتطرق إليه الدراسات السبقة من تلك الجوانـــب . من جانب آخر ربطها بنشوء الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية التي اعتمـــد ت على أربعة أبعاد ،من ضمنها بعدي الصراع على الموارد والصراع على السلطة، التي لم تتطرق إليهما الدراسات السابقة كأسباب للصراع التنظيمي (لا في الدراسات العربية ولا في الدراسات الأجنبية)، لذا تعتبر إضافة علمية جديدة من أجل سد ثغرة في أدبيات الإدارة في العراق بصورة خاصة وفي العالم العربي بصورة عامة لقلة الدراسات حول التنوع الثقافي.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي**: وذلك باستعراض أهم الأدبيات المتعلقة بتنوع الثقافات والصراع التنظيمي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات لتغطية الجانب النظري وصياغة الاستبانة.

ب- **منهج البحث الميداني**: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة على تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الدوائر الحكومية في محافظة كركوك والبالغ عددها (60) دائرة، مستثنياً منها (الدوائر الأمنية والدوائر العسكرية) و بلغ عدد موظفيها تقريباً (7800) موظف وموظفة (ادارية) وذلك حسب كتب الملاك (عدد المنتسبين) والكتب الموجهة إلى مكتب محافظة كركوك.

3.3 عينة الدراسة

تم استخدام عينه عنقودية عشوائية على مرحلتين، حيث تم اختيار (18) بصورة عشوائية من بين الدوائر الحكومية في المحافظة مشكلة بذلك نسبة (30%) من مجموع الدوائر في المحافظة، ومن ثم اختيار (583) مفردة مشكلة نسبة (25%) من الموظفين الإداريين العاملين في تلك الدوائر. وقد تم توزيع (583) استبانه، وتم استرجاع (462) استبانة، أي ما نسبته (79.24%) من حجم عينة الدراسة واستبعدت (23) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل . وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (439) استبانه، مشكلة بذلك (75.3%) من عينة مجتمع

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الدراسة، الجدول التالي رقم (1) يبين توزيع أعداد الاستبانات الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وأعداد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي.

اسم الدائرة أو المديرية	عدد الاستبانات الموزعة على العاملين	عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي
مديرية إحصاء كركوك	6	6
الهيئة العامة للاستثمار / كركوك	12	8
هيئة التقاعد الوطنية/ كركوك	12	11
الهيئة العامة للضرائب/فرع كركوك1	11	7
المديرية العامة للتربية/ كركوك	189	141
رئاسة جامعة كركوك	12	10
الكلية التقنية/ كركوك	3	3
المعهد التقني/ كركوك	10	9
مديرية الموارد المائية/ كركوك	80	46
مديرية ماء محافظة كركوك	46	40
مديرية زراعة كركوك	40	31
المستشفى البيطري في كركوك	20	17
مديرية بيئة كركوك	8	8
مديرية توزيع كهرباء كركوك	36	29
مديرية بلديات كركوك	22	20
مديرية بلدية كركوك	33	26
مديرية مجاري كركوك	32	21
مديرية التسجيل العقاري/ كركوك1	11	6
المجموع	583	439

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

وفيما يلي عرضا لخصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	187	42.6
	أنثى	252	57.4
العمر	30 سنة فأقل	114	26.0
	31-35 سنة	89	20.3
	36-40 سنة	97	22.1
	41-45 سنة	48	10.9
	46 سنة فأكثر	91	20.7
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	76	17.3
	دبلوم فما دون	132	30.1
	بكالوريوس	205	46.7
	دبلوم عالي	22	5.0
	ماجستير	3	0.7
	دكتوراه	1	0.2
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	134	30.5
	6 - 10 سنوات	105	23.9
	11 - 15 سنة	71	16.2
	16-20 سنة	30	6.8
	20 سنة فأكثر	99	22.6
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	7	1.6
	معاون	29	6.6
	رئيس قسم	18	4.1
	رئيس شعبة	58	13.2
	رئيس وحدة	37	8.4
	موظف	290	66.1

يُبين الجدول رقم (2) أن عدد الإناث يزيد عن عدد الذكور بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الإناث (57.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الذكور (42.6%). وهذا مرده إلى الظروف السياسية التي مرت بهـا الجمهوريـة العراقية منذ الثمانينات من القرن الماضي.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (30 سـنة فأقل) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (26.0%)، تلاها الفئة العمرية (36 إلـى 40 سنة) وقد بلغت (22.1%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمريـة (46 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (20.7%)، تلاها الفئة العمرية (31 إلـى 35 سنة) بواقع (20.3%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (41 إلى 45 سـنة) وقـد شكلت ما نسبته (10.9%)من أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن نستدل من ذلـك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب في الدوائر الحكومية المبحوثة.

وقد دلت النتائج على أن (46.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل تعليمي (بكالوريوس)، مقابل (30.1%) كانوا من حملة درجة (دبلوم فما دون) وهذا معناه أن بعض الوظائف في المنظمات المبحوثة لا تتطلب مؤهلاً تعليمياً عال قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا، وان (17.3%) كانوا من حملة درجة الثانوية العامة فما دون، في حين أن (5.0%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدبلوم العالي، مقابل (0.7%) كانوا من حملة درجة الماجستير، مقابـل (0.2%) من حملة درجة الدكتوراه .

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (30.5%) من أفراد العينة تقع مـدة خـدمتهم ضمن الفئة (5سنوات فأقل)، مقابل (23.9%)كانت مدة خدمتهم (6-10 سنوات)، وأن (22.6%) كانت مدة خدمتهم (20سنة فأكثر)، في حين أن (16.2%) كانـت مدة خدمتهم (11-15 سنة)، مقابل (6.8%) ممن تقع مدة خدمتهم في الفئة (16-20 سنة) ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفراد العينة كانوا مـن المـوظفين ذوي الخبـرة القليلة والمتوسطة القادرة على أداء الأعمال في المنظمات المبحوثة.

كما دَلت النتائج على أن (66.1%) من عينة الدراسة كانوا من فئة الموظفين، وان ما نسبته (13.2%) كانوا من فئة رئيس شعبة، في حين أن ما نـسبته (8.4%)

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

كانوا رئيس وحدة، مقابل (6.6%) معاونين، وأن (4.1%) رؤساء أقسام، وأخيراً جاءت وظيفة مدير دائرة وشكلت ما نسبته (1.6%) من عدد أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

لجمع معلومات الدراسة سوف تستخدم أداة خاصة تم تطويرها اعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص ، وهي مكونة من جزئين:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

الجزء الثاني: يقيس العامل المستقل (تنوع الثقافات)، ويتكون من (25) فقرة.

الجزء الثالث: ويقيس العامل التابع (الصراع التنظيمي) ويتكون من (20) فقرة.

أبعاد المتغير المستقل	الفقرات التي تقيسها
الشخصية	5-1
القيم	10-6
العادات والتقاليد	15-11
التنميط	20-16
التعالي العرقي	25-21
أبعاد المتغير التابع	**الفقرات التي تقيسها**
المنافسة على الموارد	30-26
المنافسة على السلطة	35-31
تعارض الأدوار	40-36
تعارض الأهداف	45-41

ولقياس فقرات العامل المستقل تم تصميم هذا الجزء بالاعتماد على (الصيرفي، 2007؛ حمودة، 2005؛ الحنيطي، 2003؛ Hamond & Axelord, 2006).

بينما لقياس فقرات العامل التابع، فقد تم الاعتماد على (Guttman, 1999; Manderson, 2008؛ الصيرفي، 2008) وتم تعديلها بما يتناسب مع الدراسة.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

5.3 صدق أداة الدراسة

تمَ عرضُ أداة الدراسة علىعـدد مـن الـ محكمـين مـن أسـاتذة الإدارة المختصين، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمـة ووضـوح وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياستنوع الثقافات والـصراع التنظيمـي ، ومـدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقـد تـم الأخـذ بملاحظـات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظـات ، وتـم إجـراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

6.3 ثبات الأداة:

تَم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتمـاد علـى معامـل كرونباخ ألفا (Cronbach's Coeffient Alpha) لكل متغير من متغيـرات الدراسـة بجميع أبعادو،كانت قيم معامل الثبات تدلل على الثبات والاتساقبين فقرات الأداة . وكانت قيم معامل الثبات لأبعاد للعامل المستقل هي ما بين (68.7%) إلـى (81%) قيم معامل الثبات لأبعاد التابع هو ما بين (74%) إلـى (87.2%)وهـي نـسبة مرتفعة وتعتبرمقبولة لغايات البحث العلمي في الكليات الإنسانية لكونها أكبر مـن النسبة المقبولة (60%) كما بينها (Sekaran, 2003: 372) وكما هو مبين في الجدول رقم (3).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الجدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
تنوع الثقافات	الشخصية	5-1	0.687
	القيم	10-6	0.736
	العادات والتقاليد	15-11	0.708
	التنميط	20-16	0.756
	التعالي العرقي	25-21	0.810
الصراع التنظيمي	المنافسة على الموارد	30-26	0.872
	المنافسة على السلطة	35-31	0.800
	تعارض الأدوار	40-36	0.824
	تعارض الأهداف	45-41	0.740

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical package for social sciences) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى و لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيراً على المتغير التابع في هذه الدراسة كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل مستقل على حده وللتنبؤ بكل بعد من أبعاد العمل التابع من خلال أبعاد تنوع الثقافات، ولاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروقات في تصورات المبحوثين نحو مستوى تنوع الثقافات والصراع التنظيمي الذي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

تَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، التي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وقد تم مراعاة أن يدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق لحد ما (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). واعتمادا على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُرتفع	مُتوسط	مُنخفض
(3.5 فما فوق)	(3.49-2.5)	(2.49 فأقل)

وبناءً على ذلك ، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49-2.5) فان مستوى التصورات متوسطٌ، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

أ- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول : ما هو تصورات العاملين لمستوى التنوع الثقافي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك؟.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى التنوع الثقافي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
5-1	الشخصية	2.73	0.565	4	متوسط
10-6	القيم	2.68	0.677	5	متوسط
15-11	العادات والتقاليد	2.82	0.600	2	متوسط
20-16	التنميط	2.78	0.651	3	متوسط
25-21	التعالي العرقي	2.87	0.654	1	متوسط
25-1	**المتوسط الحسابي العام**	**2.78**	**0.380**	-	**متوسط**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التنوع الثقافي) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.380)، مما يدل على أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل قد جاءت جميعها بدرجة متوسطة . واحتل بُعد التعالي العرقي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87)، ويمكن تفسير ذلك لانحياز أفراد العينة للعرق الذي ينتمون إليه، وأيضا طبيعة أفراد العينة الذي هو جزء من مجتمع متنوع عرقيا والتي تسوده نوع من المنافسة فيما بينها وسيادة نوع من شعور التباهي في هذه المجتمعات وحب هذه المجتمعات لجذورها وانتماءاتها العرقية .
وتلاه بُعد العادات والتقاليد بمتوسط حسابي (2.82) وجاء في المرتبة الثالثة وقد يكون ذلك بسبب تفضيل أفراد العينة الانتماءات العشائرية على الانتماءات الوظيفية وتقيدهم بالعادات والتقاليد في تسير شؤون العمل وإدارته، وقد جاء بُعد التنميط بمتوسط حسابي (2.78) ذلك في المرتبة الرابعة ، وقد يعود ذلك إلى أن

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الموظفين الذين ينتمون لنفس العرق يجدون الآخرين من الأعـــراق الأخـــرى فـــي الدوائر المبحوثة كأنهم يتصرفون بنمط مشابه والتي تعود إلى خلل الإدراك لهؤلاء نتيجة لنوع الظروف السياسية التي أثرت في إدراكهم نحـــو الآخـــرين والمنافـــسة المستمرة فيما بينهم، وبُعد الشخصية بمتوسط حسابي (2.73)، وقد يكون مرد ذلـــك إلى توافق أفراد العينة من نفس العرق بالتصرفات والاتجاهات نحو الآخـــرين فـــي بعض المواقف من غير عرقهم، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيـــرة بُعـــد القـــيم بمتوسط حسابي (2.68)، وقد يكون ذلك بسبب تقيد الموظفين الذين ينتمون لـــنفس العرق بالقيم التي اكتسبوها بطريقة مختلفة نوعا ما، عـــن المـــوظفين مـــن بـــاقي الأعراق.

وفيما يليعرض تفصيلي للمتوســـطات الحـــسابية والانحرافـــات المعياريـــة لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد التنوع الثقافي بصورة منفردة:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد الشخصية.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	أشعر بعدم الرغبة في العمل مع الجنس الآخر.	2.45	1.145	3	منخفض
2	يزعجني التعامل مع من يكبرني في السن.	2.19	1.078	4	منخفض
3	أعتقد إنه من الأفضل أن تخفي ما تفكر فيه أو تشعر به عندما لا تعرف الشخص الذي تعمل معه.	3.83	1.115	1	مرتفع
4	يزعجني أن يكون مديري من عرق آخر.	3.09	1.129	2	متوسط
5	يزعجني التعامل مع العاملين في المنظمة، إذا كان مستواهم التعليمي أعلى من مستواي العلمي.	2.10	0.981	5	منخفض
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.73**	**0.565**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينـــة نحو بُعد الشخصية قد بلغ (2.73)، وانحراف معياري (0.565)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (3) (أعتقد إنه من الأفضل أن تخفي ما تفكـــر فيـــه أو

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

تشعر به عندما لا تعرف الشخص الذي تعمل معه) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الشخصية للأعراق المختلفة في المنظمات المبحوثة التي تحاول أن تحافظ على بعض السرية في أفكاره المتعلقة بالمهام التي يقوم بها والتي يعتقد بأنها قد تسرق منه أو قد يستغلها الموظف المقابل والذي هو من العرق المختلف أو المنافس له في إيجاد نقاط الضعف لديه فيما إذا كان لديه مثل هذه النقاط وتحويل هذه النقاط في غير صالحه ، في حين جاءت الفقرة (5) (يعني التعامل مع العاملين في المنظمة، إذا كان مستواهم التعليمي أعلى من مستواي التعليمي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الأفراد المبحوثين للمستوى العلمي للأفراد الآخرين من العاملين معهم من حملة الشهادات الدراسية الأخرى الأعلى منهم، أو نتيجة علم الموظفين بالظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها البلد (العراق) مما لم تتوفر الفرص للكثيرين أمام إنهاء الدراسة والحصول على الشهادات الدراسية مثل البكالوريوس فما فوق.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد القيم.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	إن القيم التي أحملها تتعارض مع قيم المنظمة.	2.56	1.078	3	متوسط
7	إن قيمي تتعارض مع قيم العاملين في المنظمة.	2.93	1.044	2	متوسط
8	إن القيم التي أحملها تتناقض مع الوظيفة التي أعمل فيها.	2.37	1.143	4	منخفض
9	أفضل أن أقوم بتأدية الوظائف الموكلة إلي على أكمل وجه وذلك من اجل إرضاء المسؤولين عني.	3.33	1.358	1	متوسط
10	إن قيمي الدينية تتقاطع مع أهداف الدائرة التي أعمل فيها.	2.19	1.138	5	منخفض
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.68**	**0.677**	-	**متوسط**

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

يَتضحُ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفـراد العينـة نحو بُعد القيم قد بلغ (2.68)، وانحراف معياري (0.677)، ويمثل درجـة تقـدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (9) (أفضل أن أقوم بتأدية الوظائف الموكلة إلي علـى أكمل وجه وذلك من اجل إرضاء المسؤولين عني)، في المرتبة الأولـى بمتوسـط حسابي (3.33)، وقد يعود ذلك إلى قلة الثقة فيما بين المـوظفين مـن العرقيـات المختلفة والضغوط المستمرة على الموظف وانعدام وجود تقيـيم موضـوعي لأداء الموظف من قبل المسؤولين الذين هم في بعض الأحيان من عرق يختلف عن عرق الموظف المسؤول أو المشرف على الموظف وسوء أنظمة التحفيز في المنظمـات المبحوثة، في حين جاءت الفقرة (10) (إن قيمي الدينية تتقاطع مع أهداف الـدائرة التي أعمل فيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.19)، وهذا يعود إلى كـون أهداف الوظيفة التي يعمل فيها الموظفين من العرقيات المختلفة غير متعارضة مـع قيمهم الدينية وذلك لكون أغلب هذه المنظمات تقدم خدمات عامة.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد العادات والتقاليد.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	إن انتماءاتي العشائرية أقوى من انتمائي للمنظمة التي أعمل فيها.	2.34	1.080	5	منخفض
12	تفضل تقاليدي أن تعمل المرأة في وظائف معينة دون غيرها.	3.42	1.306	1	متوسط
13	التقاليد التي أومن بها تحدد نوع المهنة التي يمكن أن أمارسها أو لا أمارسها.	3.05	1.158	2	متوسط
14	أقف إلى جانب معارفي (أقربائي) في العمل عند إحداثهم لمخالفة ما.	2.84	1.060	3	متوسط
15	إن التقاليد هي التي تحدد درجة عدم تقبل الأفراد المختلفين عني عرقيا.	2.47	1.086	4	منخفض
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.82**	**0.600**	-	**متوسط**

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

يَتضحُ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد العادات والتقاليد قد بلغ (2.82)، وانحراف معياري (0.600) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (12) (تفضل تقاليدي أن تعمل المرأة في وظائف معينة دون غيرها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42)، وقد يعود ذلك إلى كون أغلب الأفراد في المنظمات المبحوثة ذو طبيعة عشائرية وملتزمة بتقاليدها والتي لديها نوع من التحفظ تجاه عمل المرأة في بعض الوظائف دون غيرها . في حين جاءت الفقرة (11) (انتماءاتي العشائرية أقوى من انتمائي للمنظمة التي أعمل فيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34)، وقد يعود ذلك إلى حب الموظفين للوظيفة هو أقوى في بعض الأحيان من انتماءاتهم العشائرية، نتيجة للوضع الاقتصادي الذي يعيشه الموظف وما يوفر له الوظيفة من الراتب والذي لا يجده في غير الوظيفة مما يجعله أن يحب الوظيفة أكثر، أو أن يفضله في بعض الأحيان على انتماءاته العشائرية.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد التنميط.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
16	إن الأفراد العاملين في المنظمة و المنتمين إلى عرق محدد يتصرفون بنمط واحد.	2.95	1.093	2	متوسط
17	أعتقد بأن الحائزين على الشهادة الجامعية أكثر كفاءة من أقرانهم من غير الحائزين على الشهادات الجامعية.	2.92	1.282	3	متوسط
18	أعتقد بان العاملين معي من غير المتدينين عادة يخلون بأدائهم واجباتهم.	2.36	1.083	5	منخفض
19	أعتقد بأن العاملين الذين هم من أهل القرى أكثر التزاما بالعادات والتقاليد من الحضريين.	2.99	1.108	1	متوسط
20	إن الملتزمين بالعادات والتقاليد من العاملين في المنظمة، لا يلتزمون بالقيم التنظيمية.	2.66	1.003	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.78**	**0.651**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد التنميط قد بلغ (2.78)، وانحراف معياري (0.651)، ويمثل درجة تقدير متوسطة،

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

وقد جاءت الفقرة (19) (أعتقد بأن العاملين الذين هم من أهل القــرى أكثــر التزامــا بالعادات والتقاليد من الحضر بين) في المرتبة الأولى بمتوسط حــسابي (2.99)، وقــد يعود ذلك طبيعة الإدراك السلبية المتكونة لدى بعض الموظفين من سكان الحضر تجاه الآخرين من أهل القرى الذين قد ينتمون لعرقيات معينة من أهالي القــرى ونتيجــة لبعض الظروف الاقتصادية التي مرت بها البلد في زمن معين والتــي أصــبح فيهــا الفلاح أو الموظفين من أهل القرى أصبح في وضع معيشي يحسد عليه في حين بقــى الآخرون من الموظفين من أهل المدن في حالة يرثى لهم في وقت معين . فــي حــين جاءت الفقرة (18) (أعتقد بان العاملين معي من غير المتدينين عادة يخلــون بــأدائهم واجباتهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.36) وهذقــد يعــود إلــى القيــام بالواجبات أو الإخلال بالوجبات لا تتعلق بالتدين أو عدم التدين وإنما قد يتعلق الأمــر بالضمير الشخصي للفرد العامل.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد التعالي العرقي.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21	يهمني نوع العرق الذي ينتمي إليه زملائــي فــي المنظمة.	3.10	1.009	2	متوسط
22	أعتقد بأنني أنتمي إلى عرق أرقــى، مــن عــرق أقراني في المنظمة.	2.99	1.063	3	متوسط
23	إن المدير الذي ينتمي إليعرقي هو مــ ن أذكــي المدراء.	2.60	1.076	4	متوسط
24	أعتقد بأني أولى بالحصول على المناصــب العليــا في المنظمة لكوني أنحدر من عرق أصيل.	2.41	1.057	5	منخفض
25	إن أبناء عرقي من العاملين في المنظمة، هم أكثر كفاءة من الذين ينتمون للأعراق الأخرى.	3.28	1.044	1	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.87**	**0.654**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفــراد العينــة نحو بُعد التعالي العرقي قد بلغ (2.87)، وانحراف معياري (0.654)، ويمثل درجة

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (25) (إن أبناء عرقي من العاملين في المنظمة، هم أكثر كفاءة من الذين ينتمون للأعراق الأخرى)في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28)، وقد يعود ذلك إلى انحياز الموظف لعرقه بطريقة عاطفية ونتيجة المنافسات بين العرقياتالمختلفة في المنظمات المبحوثة و الصراعات التي قد تخلقها والتي أحيانايكون فيها غالب ومغلوب من عرق معين على حساب عرق آخر، مما يزيد من انتماء الفرد لعرقه بصورة عمياء وخصوصا أذا كان العرق الذي ينتمي إليه الموظف هو من الأقليات . حين جاءت الفقرة (24) (أعتقد بأني أولى بالحصول على المناصب العليا في المنظمة لكوني أنحدر من عرق أصيل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.41) وقد يعود ذلك إلى عدم صراحة الفرد في الإجابةعلى هذه الفقرة كونها تتعلق بذاته، أو تحفظه بالإجابة بصراحة تامة ، أو لكون السؤال جديد بالنسبة للمبحوثين، حيث لم يتم السؤال عن العرق بهذا الشكل من قبل وخصوصا في مجتمع شرقي، مثل المجتمع العراقي.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني : ما تصورات العاملين لمستوى الصراع التنظيمي وكل بعد من أبعاده من وجه نظر المبحوثين؟

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
30-26	المنافسة على الموارد	3.64	0.942	1	مرتفع
35-31	المنافسة على السلطة	2.97	0.709	3	متوسط
40-36	تعارض الأدوار	2.99	0.757	2	متوسط
45-41	تعارض الأهداف	2.87	0.619	4	متوسط
45-26	**المتوسط الحسابي العام**	**3.12**	**0.551**	-	**متوسط**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (10) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (الصراع التنظيمي) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

(3.12)، وانحراف معياري (0.551)، مما يدلعلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل قد جاءت جميعها بدرجة متوسطة . واحتل بُعد المنافسة على الموارد المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64)، وقد يعزى هذا إلى الطبيعة الإنسانية إذ يسعى كل إنسان إلى تحقيق مكاسبه الشخصية في العمل وإشباع حاجاته ورغباته على حساب الموظفين الآخرين من العرقيات الأخرى ، أو على حساب المنظمة المبحوثة، تلاه بُعد تعارض الأدوار بمتوسط حسابي (2.99)، وجاء في المرتبة الثانية، ومعنى ذلك شعور العاملين في المنظمات المبحوثة بضغوط العمل التي قد تنتج عن عدم وجود وصف وتحليل واضح للوظائف، بالإضافة إلى الظروف اليلسية للجمهورية العراقية، وتلاه بُعد المنافسة على السلطة بمتوسط حسابي (2.97)، وجاء بالمرتبة الثالثة، ويعود سبب ذلك إلى عوامل كثيرة منها التعددية العرقية وانتماءات الموظفين واختلافات الاتجاهات، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تعارض الأهداف وجاء بمتوسط حسابي (2.87)، قد يعود إلى وجود ضعف في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة والذي يؤدي إلى تناقض الأهداف الموضوعة مع الأهداف المتحققة، بسبب التنوع العرقي، والمنافسة بين الموظفين متعددي الأعراق.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الصراع التنظيمي بصورة منفردة:

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد المنافسة على الموارد.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
26	أعتقد بأن المكافئات المالية لا توزع بين العاملين بالتساوي في المنظمة التي أعمل فيها.	3.98	1.130	1	مرتفع
27	أعتقد بأنه لا يحصل كل فرد على الزمالة الدراسية في المنظمة التي أعمل فيها.	3.79	1.122	3	مرتفع
28	أعتقد بأن الوظائف القيادية في المنظمة توزع بطرق غير موضوعية.	3.85	2.562	2	مرتفع
29	أشعر بأن الدورات التدريبية في المنظمة تخص فئة معينة من الناس فقط دون غيرهم.	3.26	1.331	5	متوسط
30	أعتقد بأن أجهزة الحاسوب لا توزع بالتساوي بين أقسام المنظمة.	3.32	1.288	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.64**	**0.942**	-	**مرتفع**

يَتضحُ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد المنافسة على الموارد قد بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.942)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (26)(أعتقد بأن المكافئات المالية لا تـوزع بيـن العاملين بالتساوي في المنظمة التي أعمل فيها)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، وقد يعزى هذا إلى وجود نظام واضح لتوزيع المكافئات المالية ، بين الموظفين في المنظمات المبحوثة ، وفي حين جاءت الفقرة (29) (أشعر بأن الدورات التدريبية في المنظمة تخص فئة معينة من الناس فقط دون غيرهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26)، وقد يعزى ذلك إلى كون الموظفين من المستويات الإدارية العليا هم من فئة معينة (عرق معين) مما ينحازون في عمليات إرسال الموظفين من العرقيات الأخرى إلى التدريب ولكون التدريب الوظيفي في الغالب في المنظمات الحكومية في العراق تتضمن حوافز مالية مما يؤدي إلى استياء الآخرين الذين لا يحصلون على مثل هذه الفرص.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد المنافسة على السلطة.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
31	أشعر بأن السلطة الممنوحة لي في المنظمة التي أعمل فيها لا تتناسب مع قدراتي.	2.99	1.184	3	متوسط
32	أعتقد بأن هناك أشخاصاً محدودين(من أعراق معينة)، فقط ممن يحتلون المناصب القيادية.	3.53	1.194	1	مرتفع
33	إن رؤساء الأقسام والشعب هم اقل كفاءة مني.	2.62	1.080	5	متوسط
34	إن المدراء في المنظمة التي أعمل فيها هم من فئة محددة (عرق محدد).	3.06	1.149	2	متوسط
35	أعتقد بأنني أكثر كفاءة من كثير من المدراء في المنظمة التي أعمل فيها.	2.66	1.071	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.97**	**0.709**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد المنافسة على السلطة قد بلغ (2.97)، وانحراف معياري (0.709)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، فقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المبحوثين أو أكثر من نصف المبحوثين قد ينحدرون من أعراق متشابهة والذين بدورهم لم يحصلوا على المناصب الإدارية التي يتوقون اليها واعتقادهم بأنهم أولى بالحصول على تلك المناصب من غيره من الموظفين الجدد والذين تعينوا أو انتقلوا إلى هذه الدوائر المبحوثة من دوائر اخرى والذين هم بدورهم من أعراق محددة وقد حصلوا على المناصب الإدارية العليا، والذي يعود بدوره إلى طبيعة البيئة السياسية المحيطة بتلك المنظمات المبحوثة، وقد جاءت الفقرة (32) (أعتقد بأن هناك أشخاصاً محدودين(من أعراق معينة)، فقط ممن يحتلون المناصب القيادية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53)، في حين جاءت الفقرة (33) (إن رؤساء الأقسام والشعب هم أقل كفاءة مني) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد تعارض الأدوار.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
36	إن سلطاتي ومسؤولياتي غير محددة.	2.70	1.149	5	متوسط
37	أشعر بأن هناك غيابـــ اً للوصـــف الـــوظيفي فـــي المنظمة التي أعمل فيها.	3.28	1.247	1	متوسط
38	أعتقد بأن هناك تضارب اً في الصلاحيات المفوضـــة إلي من قبل أكثر من مسؤول.	2.97	1.140	4	متوسط
39	أشعر بأن حجم العمل الذي أقوم به اكبر من الوقت المتاح لي.	3.01	1.108	2	متوسط
40	أعتقد بأن هناك تضارب اً في التعليمات المتبعة فـــي الوظيفة التي اعمل فيها.	3.00	1.167	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.99**	**0.757**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد تعارض الأدوار قد بلغ (2.99)، وانحراف معياري (0.757)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب إلى أن الدوائر المبحوثة هي دوائر حكومية وهي غالباً مـــا تعاني من ضعف في تحليل وتوصيف الوظائف والتي غالباً ما تؤدي الى التداخل فـــي الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات وتضارب التعليمات والتي قد تعود بدورها الى غياب تلك التعليمات وتشابك الصلاحيات نتيجة لعدم وجود قواعد ولوائح واضحة تبين تلك الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بتلك الوظائف. وقد جاءت الفقرة (37) (أشعر بأن هناك غياباً للوصف الوظيفي في المنظمة التي أعمل فيها) في المرتبـــة الأو لـــى بمتوسط حسابي (3.28)، في حين جاءت الفقرة (36) (إن سلطاتي ومسؤولياتي غيـــر محددة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.70).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو بعد تعارض الأهداف.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
41	أعتقد بأن أهداف القسم الذي أعمل فيه تتناقض مع أهداف المنظمة.	2.27	1.053	5	منخفض
42	أعتقد بأن هناك تمييز اً بين الأهداف وذلك في تحقيق بعضها وتجنب البعض الآخر.	2.81	1.051	4	متوسط
43	أشعر بأن جميع الأهداف التي أسعى لتحقيقها هي بنفس الدرجة من الصعوبة.	2.89	1.060	3	متوسط
44	أعتقد بأن التنوع العرقي يقلل من فرص تحقيق الأهداف للمنظمة.	3.01	1.121	2	متوسط
45	أشعر بأن هناك منافسة شديدة بين العاملين لتحقيق الأهداف الخاصة.	3.35	1.219	1	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.87**	**0.619**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو بُعد تعارض الأهداف قد بلغ (2.87)، وانحراف معياري (0.619)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد جاءت الفقرة (45) (أشعر بأن هناك منافسة شديدة بين العاملين لتحقيق الأهداف الخ اصة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35)، وقد يعزى هذا إلى شعور بعض الموظفين في المنظمات المبحوثة إلى وجود منافسة بين الموظفين من الأعراق المختلفة من أجل تحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب الأفراد الآخرين من الأعراق الأخرى، في حين جاءت الفقرة (41) (أعتقد بأن أهداف القسم الذيأعمل فيه تتناقض مع أهداف المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

ب - اختبار الفرضيات.

قبل البدِء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ،ومعامل الالتواء ، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (15)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الشخصية	1.150	0.869	0.515 -
القيم	1.195	0.837	0.504 -
العادات والتقاليد	1.168	0.857	0.294 -
التنميط	1.113	0.898	0.095
التعالي العرقي	1.064	0.940	0.213 -

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.064 -1.195)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.837 -0.940) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لتنوع الثقافات بأبعادها (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في بلورة الصراع التنظيمي بأبعاده (المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة، تعارض الأدوار، تعارض الأهداف).

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	المصدر	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الصراع التنظيمي	الانحدار	0.135	19.284	5	3.857	***14.649**	**0.000**
	الخطأ		114.006	433	0.263		
المنافسة على الموارد	الانحدار	0.047	22.511	5	4.502	***5.322**	**0.000**
	الخطأ		366.318	433	0.846		
المنافسة على السلطة	الانحدار	0.076	19.032	5	3.806	***8.178**	**0.000**
	الخطأ		201.540	433	0.465		
تعارض الأدوار	الانحدار	0.106	29.123	5	5.825	***11.367**	**0.000**
	الخطأ		221.873	433	0.512		
تعارض الأهداف	الانحدار	0.106	19.521	5	3.904	***11.384**	**0.000**
	الخطأ		148.502	433	0.343		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)**

يوضح الجدول السابق صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α ≤ 0.05) ودرجات حرية (5، 433)، حيث إن أبعاد متغير تنوع الثقافات تفسر (13.5%) من التباين في (الصراع التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (4.7%) من التباين في بُعد (المنافسة على الموارد)، وتُفسر أيضاً (7.6%) من التباين في بُعد (المنافسة على السلطة)، وفسرت (10.6%) من التباين في بُعد (تعارض الأدوار)، كما تُفسر

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

أيضاً (10.6%) من التباين في بُعد (تعارض الأهداف). وجميع هذه المؤشرات تؤكد دور وأثر أبعاد متغير تنوع الثقافات في تفسير الأبعاد التابعة للصراع التنظيمي. مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية واستبدالها بالفرضية القائلة إنه يوجد أثر دال إحصائيا لتنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لـــ لتنوع الثقافات بأبعاده (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في المنافسة على الموارد.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنوع الثقافات بأبعادها المختلفة في المنافسة على الموارد.

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الشخصية	0.151	0.083	0.091	1.809	0.071
القيم	**0.240**	**0.071**	**0.173**	***3.385**	**0.001**
العادات والتقاليد	-0.030	0.079	-0.019	-.3740	0.708
التنميط	0.037	0.071	0.026	0.522	0.602
التعالي العرقي	0.100	0.069	0.069	1.444	0.150

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).**

يَتضحُ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعد المتغير المستقل (القيم) ذوتأثير دال إحصائياً على المتغير التابع (المنافسة على الموارد) بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) على المتغير التابع (المنافسة على الموارد).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (18)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالمنافسة على الموارد من خلال أبعاد التنوع الثقافي.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم	0.041	***4.445**	**0.000**
الشخصية	0.048	***2.072**	**0.039**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التنوع الثقافي في المنافسة على الموارد، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بُعد القيم المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 4.1% من التباين في المتغير التابع (المنافسة على الموارد)، تلاه بُعد الشخصية الذي فسر معه ما مقداره (4.8%) من التباين في المتغير التابع (المنافسة على الموارد). حيث تم استبعاد المتغيرات الأخرى لعدم أهميتها إحصائيا.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لتنوع الثقافات بأبعاده (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في المنافسة على السلطة.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنوع الثقافات بأبعاده المختلفة في المنافسة على السلطة.

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الشخصية	0.058	0.062	0.046	0.941	0.347
القيم	0.099	0.053	0.095	1.889	0.060
العادات والتقاليد	0.019-	0.059	0.016-	0.318-	0.751
التنميط	**0.194**	**0.053**	**0.178**	***3.679**	**0.000**
التعالي العرقي	**0.158**	**0.051**	**0.146**	***3.081**	**0.002**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

يَتضحُ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي المتغير المستقل (التنميط والتعالي العرقي) ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (المنافسة على السلطة) بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta)، كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد) في المتغير التابع (المنافسة على السلطة).

الجدول رقم (20)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالمنافسة على السلطة من خلال أبعاد التنوع الثقافي.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التنميط	0.048	***4.791**	**0.000**
التعالي العرقي	0.070	***3.397**	**0.001**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التنوع الثقافي في المنافسة على السلطة ، يوضح الجدول السابق (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بُعد التنميط المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 4.8% من التباين في المتغير التابع (المنافسة على السلطة)، تلاه بُعد التعالي العرقي الذي فسر معه ما مقداره (7.0%) من التباين في المتغير التابع (المنافسة على السلطة).

حيث تم استبعاد باقي المتغيرات لعدم أهميتها إحصائيا.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الفرضية الفرعية الـ ثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الثقافات بأبعاده (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في تعارض الأدوار.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنوع الثقافات بأبعاده المختلفة في المنافسة على تعارض الأدوار.

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الشخصية	0.033-	0.065	0.025-	0.508-	0.612
القيم	**0.259**	**0.055**	**0.232**	***4.695**	**0.000**
العادات والتقاليد	0.061-	0.062	0.048-	0.989-	0.323
التنميط	**0.255**	**0.055**	**0.220**	***4.613**	**0.000**
التعالي العرقي	0.011	0.054	0.009	0.197	0.844

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يَتضحُ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن بعدي المتغير المستقل (القيم والتنميط) ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تعارض الأدوار) بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، العادات والتقاليد، التعالي العرقي) في المتغير التابع (تعارض الأدوار).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (22)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتعارض الأدوار على السلطة من خلال أبعاد التنوع الثقافي.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم	0.070	*5.825	0.000
التنميط	0.109	*4.498	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

عند إجـــراء تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Step Wise Multiple Regressionلتحديد أثر كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التنوع الثقافي فـــي تعـــارض الأدوار، يوضـــح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بُعـــد القيم المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 7.0% من التباين في المتغير التـــابع (تعـــارض الأدوار)، تلاه بُعد التنميط الذي فسر معه ما مقداره (10.9%) من التباين في المتغير التابع (تعارض الأدوار). كما استبعدت معادلة الانحدار العوامل الأخرى (الشخـــصية، العادات و التقاليد، التعالي العرقي) لانعدام أهميتها إحصائيا.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع الثقافات بأبعاده (الشخصية، القيم، العادات و التقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في تعارض الأهداف.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنوع الثقافات بأبعادها المختلفة على تعارض الأهداف.

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الشخصية	0.076	0.053	0.069	1.434	0.152
القيم	**0.197**	**0.045**	**0.215**	***4.356**	**0.000**
العادات و التقاليد	0.079	0.050	0.076	1.563	0.119
التنميط	**0.127**	**0.045**	**0.134**	***2.814**	**0.005**
التعالي العرقي	0.017-	0.044	0.018-	0.388-	0.698

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يَتضحُ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن بعدي المتغير المستقل (القيم و التنميط) ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تعارض الأهداف) بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و القوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، العادات و التقاليد، التعالي العرقي) في المتغير التابع (تعارض الأهداف) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل (القيم و التنميط).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (24)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتعارض الأهداف على السلطة من خلال أبعاد التنوع الثقافي.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم	0.082	***6.324**	**0.000**
التنميط	0.102	***3.265**	**0.001**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثرالتنوع الثقافي في تعارض الأهداف ، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بُعد القيم المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 8.2% من التباين في المتغير التابع (تعارض الأهداف)، تلاه بُعد التنميط الذي فسر معه ما مقداره (10.2%) من التباين في المتغير التابع (تعارض الأهداف). وتم استبعاد العوامل (الشخصية، العادات و التقاليد، التعالي العرقي) لعدم أهميتها إحصائياً.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تنوع الثقافات بإبعاده مجتمعة تعزى للمتغيرات (الوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (25)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو تنوع الثقافات بأبعاده مجتمعة تعزى للمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير المستقل	فئات متغير النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	ذكر	2.7442	0.36982	1.829	0.068
	أنثى	2.8111	0.38599		

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

يتضح من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو التنوع الثقافي بأبعاده مجتمعة تبعاً لل نوع الاجتماعي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (T) المحسوبة البالغة (1.829) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين نحو تنوع الثقافات بأبعاده مجتمعة حسب متغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

المتغير المستقل	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30 سنة فاقل	2.8158	41040.
	31-35 سنة	2.8270	38304.
	36-40 سنة	2.7777	33246.
	41-45 سنة	2.6708	37643.
	46 سنة فأكثر	2.7618	38236.
المؤهل التعليمي	ثانوية فما دون	2.8032	41269.
	دبلوم فما دون	2.7758	36184.
	بكالوريوس	2.7745	37140.
	دبلوم عالي	2.8782	44840.
	ماجستير	2.4533	53715.
	دكتوراه	2.7200	05657.
سنوات الخبرة	5 سنوات فاقل	2.8173	41623.
	6-10 سنوات	2.7276	35966.
	11-15 سنة	2.8394	32110.
	16-20 سنة	2.7653	31068.
	20 سنة فأكثر	2.7584	40442.
المستوى الوظيفي	مدير	2.5257	18964.
	معاون	2.6952	37438.
	رئيس قسم	2.6600	40404.
	رئيس شعبة	2.7800	35186.
	رئيس وحدة	2.7503	35869.
	موظف	2.8098	38798.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

يُتضح من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بـين المتوسـطات الحـسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التبـاين الأحادي، الجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (27)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين نحو التنوع الثقافي بأبعاده مجتمعة حسب متغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	942.	4	0.236	1.639	0.163
	خلال المجموعات	62.373	434	0.144		
	الإجمالي	63.315	438			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	586.	5	0.117	0.809	0.544
	خلال المجموعات	62.729	433	0.145		
	الإجمالي	63.315	438			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	775.	4	0.194	1.345	0.252
	خلال المجموعات	62.540	434	0.144		
	الإجمالي	63.315	438			
الخبرة	بين المجموعات	1.208	5	0.242	1.684	0.137
	خلال المجموعات	62.107	433	0.143		
	الإجمالي	63.315	438			

تُشير المعطيات الإحصائيـة في الجدول السابق إلى انه لا يوجد فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو التنوع الثقافي بأبعاده مجتمعـة حـسب متغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المـستوى الـوظيفي)، وذلـك اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الصراع التنظيمي بإبعاده مجتمعة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (28)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة تعزى للمتغير النوع الاجتماعي

المتغير المستقل	فئات متغير النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	ذكر	3.0353	0.50775	*2.852	0.005
	أنثى	3.1859	0.57471		

***دالة إحصائياً عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة تبعاً للنوع الاجتماعي، اعتمادا على معنوية قيمة (T) المحسوبة البالغة (2.852)عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين نحو الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة حسب متغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

المتغير المستقل	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30 سنة فأقل	3.1101	61853.
	31-35 سنة	3.2421	56573.
	36-40 سنة	3.1031	49983.
	41-45 سنة	2.9958	50062.
	46 سنة فأكثر	3.1049	51645.
المؤهل التعليمي	ثانوية فما دون	3.0776	53990.
	دبلوم فما دون	3.1148	50828.
	بكالوريوس	3.1520	59242.
	دبلوم عالي	3.0614	52711.
	ماجستير	3.0333	05774.
	دكتوراه	2.9750	10607.
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	3.0530	61163.
	6-10 سنوات	3.2124	55291.
	11-15 سنة	3.1345	49437.
	16-20 سنة	3.1667	54001.
	20 سنة فأكثر	3.0960	50044.
المستوى الوظيفي	مدير	3.1357	54522.
	معاون	3.1759	41825.
	رئيس قسم	2.9250	42952.
	رئيس شعبة	2.9741	48992.
	رئيس وحدة	3.2054	50878.
	موظف	3.1471	58226.

يُتضح من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بـين المتوسـطات الحـسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليـل التبـاين الأحادي، الجدول التالي يبين النتائج:

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (30)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين نحو الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة حسب متغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2.126	4	0.531	1.759	0.136
	خلال المجموعات	131.164	434	0.302		
	الإجمالي	133.290	438			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	0.487	5	0.097	0.318	0.902
	خلال المجموعات	132.802	433	0.307		
	الإجمالي	133.290	438			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	1.634	4	0.409	1.347	0.252
	خلال المجموعات	131.656	434	0.303		
	الإجمالي	133.290	438			
الخبرة	بين المجموعات	2.492	5	0.498	1.650	0.146
	خلال المجموعات	130.798	433	0.302		
	الإجمالي	133.290	438			

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة حسب متغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنواتالخبرة، المستوى الوظيفي)، وذلك اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2.4 مناقشة النتائج.

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها:

1. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التنوع الثقافي) قد جاءت متوسطة.احتل بُعد التعالي العرقي المرتبة الأولى ويمكن تفسير ذلك لانحياز أفراد العينة للعرق الذي ينتمون إليه، تلاه بُعد العادات والتقاليد وقد يكون ذلك

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

بسبب تفضيل بعض أفراد العينة الانتماءات العشائرية على الانتماءات الوظيفية في تسيير شؤون العمل وإدارته، وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد التنميط ومرد ذلك قد يعود إلى أن الموظفين الذين ينتمون للعرق نفسه يجدون الآخرين من الأعراق الأخرى في الدوائر المبحوثة كأنهم يتصرفون بنمط مشابه والتي تعود إلى خلل في الإدراك لهؤلاء نتيجة لنوع الظروف السياسية التي أثرت في إدراكهم نحو الآخرين والمنافسة المستمرة فيما بينهم، و يلي ذلك في المرتبة الرابعة بُعد الشخصية وقد يكون مرد ذلك إلى توافق أفراد العينة من العرق نفسه بالتصرفات والاتجاهات نحو الآخرين في بعض المواقف من غير عرقهم، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد القيم وقد يكون ذلك بسبب تقيد الموظفين الذين ينتمون لنفس العرق بالقيم التي اكتسبوها بطريقة مختلفة نوعا ما، عن الموظفين من باقي الأعراق.

2. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (الصراع التنظيمي) قد جاءت متوسطة، واحتل بُعد المنافسة على الموارد المرتبة الأولى ، وهذا يتوافق مع الطبيعة الإنسانية إذ يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيق مكاسبه في العمل وإشباع حاجاته ورغباته على حساب الأفراد الآخرين من العرقيات الأخرى أو على حساب المنظمة، تلاه بُعد تعارض الأدوار ومعنى ذلك شعور العاملين في المنظمات المبحوثة بضغوط العمل التي تنتج عن عدة أسباب منها الاختلاف في العرق والاختلاف في المهام وعدم وضوح المهام لكل شخص وعدم وجود وصف وتحليل واضح للوظائف، بالإضافة إلى الظروف السياسية للجمهورية العراقية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماندرسون (Manderson, 2008)، إذ توصلت الدراسة إلى أن الموظفين قد لا يفهمون أدوارهم بصورة واضحة في المنظمات الكبيرة. وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد (المنافسة على السلطة) التي تعززت من وجهة نظر المبحوثين بسبب عوامل كثيرة منها التعددية العرقية وانتماءات الموظفين واختلافات الاتجاهات ، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تعارض الأهداف ، ومرد ذلك قد يعود إلى وجود ضعف في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة والذي يؤدي إلى تناقض الأهداف

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الموضوعة مع الأهداف المتحققة، بسبب التنوع العرقي، والمنافسة بين الموظفين متعددي الأعراق.

3. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنوع الثقافات بأبعاده مجتمعة في الصراع التنظيمي بإبعاده مجتمعة . وهذا معناه أن تنوع الثقافات في المنظمات المبحوثة أدى إلى نشوء الصراع التنظيمي بين الموظفين الذين يسعون لتحقيق أهدافهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماكميلان كيبهارت (Mcmillan-Capehart, 2003)، التي أشارت نتائجها إلى أن التنوع العرقي يمكن أن يكون له تأثير سلبي على الأداء التنظيمي ومع ذلك فإنه إذا تم إدارته بصورة مناسبة فالتأثير السلبي يمكن أن يقل، ويمكن تحقيق تأثير ايجابي.

4. كما توصلت النتائج إلى أن بعد المتغير المستقل (القيم) ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (المنافسة على الموارد) باعتبار أن قيم الموظفين المبحوثة تختلف من عرق لآخر فالنتيجة المنافسة على الموارد المتاحة . وعدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في المتغير التابع (المنافسة على الموارد)، ومعنى هذه النتيجة أن جميع الموظفين المبحوثين من مختلف الأعراق يسعون إلى تحقيق مكاسب وظيفية بصورة متشابهة إلى حد ما.

5. إن بعدي المتغير المستقل (التنميط،والتعالي العرقي) ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (المنافسة على السلطة)، وقد يكون ذلك بسبب تصارع الموظفين على تولي المناصب الوظيفية الإشرافية والعليا في المنظمات المبحوثة، وبسبب الطبيعة البشرية المحبة لتحقيق الذات وبالأخص في مجتمع يسوده نوع من التنافس بين الأعراق المختلفة . كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد) في المتغير التابع (المنافسة على السلطة) وقد يكون ذلك بسبب أن المنافسة على السلطة هدف لكل موظف بغض النظر عن شخصيته وعاداته وتقاليده والقيم التي يؤمن بها.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

6. إن بعدي المتغير المستقل (القيم، والتنميط) ذو تأثير دال إحصائياً فـــي المتغيـــر التابع (تعارض الأدوار) ومرد ذلك لاخــتلاف القــيم والانتمـــاءات العــشائرية والوظيفية، وجماعات المصالح في المنظمات المبحوثة من العرق نفسه والتي قد يتعارض مع الدور المطلوب من الموظف ممارسته في المنظمات المبحوثة مما أدت إلى تعارض الأدوار الوظيفية بين الموظفين . كما أشارت النتائج إلى عــدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، العـــادات والتقاليـــد، التعالي العرقي) في المتغير التابع (تعارض الأدوار)، وقد يكون ذلك لشيوع هذا المتغير (تعارض الأدوار) بين الموظفين في المنظمات المبحوثة بـــالرغم مـــن الاختلافات في العادات والتقاليد والتعالي العرقي.
7. إن بعدي المتغير المستقل (القيم، والتنميط) ذو تأثير دال إحصائياً فـــي المتغيـــر التابع (تعارض الأهداف)، ومرد ذلك لاختلاف القــيم والانتمـــاءات العــشائرية والوظيفية، وجماعات المصالح في المنظمات المبحوثة من العرق نفسه أدت إلى تعارض الأهداف بين الموظفين . كما أشارت النتائج إلى عدم وجـــود أثـــر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (الشخصية، العادات والتقاليد، التعالي العرقـــي) في المتغير التابع (تعارض الأهداف).
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو التنوع الثقافي بأبعاده مجتمعة تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهـــل التعليمـــي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وهذا يعني توافق أفراد العينة فـــي الـــرأي حول تنوع الثقافات بغض النظر عن أنواعهم الاجتماعية وأعمارهم ومـــؤهلاتهم التعليمية وسنوات الخبرة ومستواهم الوظيفي.
9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة تبعاً للجنس ، وقد كانت الفروق لصالح الإنـــاث ذوات المتوســـط الحسابي الأعلى، وقد يكون ذلك بسبب تفوق أعداد الإناث علـــى الـــذكور فـــي المنظمات المبحوثة ما أظهر اتجاهاتهن نحو الصراع التنظيمـــي الـــشائع بـــين الموظفين. وعدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو الـــصراع التنظيمـــي بأبعاده مجتمعة تعود لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمـــي، ســـنوات الخبـــرة،

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

المستوى الوظيفي). وهذا معناه توافق جميع أفراد العينة في الرأي حول شيوع الصراع التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

3.4 التوصيات.

اعتمادا على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1.تعميق الاختلاط والاتصال بين الموظفين بمختلف نوعياتهم الاجتماعية وانتماءاتهم العرقية في المنظمات المبحوثة. من خلال إجراء حوار ثقافي بين الموظفين من مختلف الأعراق بغض النظر عن انتماءاتهم العرقية، والاعتراف بثقافة الآخر، هو الخطوة الأولى نحو تعزيز الحوار بين الثقافات المتنوعة، تمهيداً لإقامة جسور التواصل.

وهذا لن يكون كما ينبغي ما لم يشعر الجميع بأنهم متساوون في المسؤولية والواجبات تجاه المنظمة التي يعملون فيها، ومن أجل تقليل الفجوة فيما بينهم ومن أجل انجاز مهامهم الوظيفية على أحسن وجه.

2. توعية الموظفين في المنظمات المبحوثة بأهمية العمل الجماعي والعمل بروح الفريق في سبيل تحقيق أهدافها الرئيسة، وتجاوز الأهداف الشخصية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

3. وبهدف تجنب بعض أشكال الصراع بين الموظفين في المنظمات العامة ، يلزم عمل تحليل ووصف للوظائف بطريقة علمية وواضحة.

4. إتباع استراتيجيات إدارة وتجنب الصراع الوظيفي السلبي من قبل المدراء وفق الأسس العلمية السليمة بهدف الارتقاء بمستويات جيدة من الأداء الوظيفي.

5. إعادة صياغة ثقافتنا وخطاباتنا الدينية والسياسية والإعلامية وإسهام المواقع الإلكترونية والصحافة التقليدية في تحرير الوعي الشعبي من أوهام ومعتقدات معبئة بالحقد والكراهية.

6. إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية في المجتمع العراقي لتغطية جوانب أخرى ذات علاقة بموضوع الدراسة لم يتم بحثها في الدراسة الحالية.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

المراجع

أ- المراجع العربية

القران الكريم، سورة الحجرات 13.

إبراهيم سعد الدين . (1992).**تأملات في مسألة الأقليات** ".مصر، القاهرة : دار سعاد الصباح.

إيسيسكو . (2004).**الإعلان الإسلامي حول التنوع الثقافي** "، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية. الجزائر.

أحمد، جمال رشيد. (2002). "**كركوك في العصور القديمة**". العراق، أربيل: مطبعة وزارة التربية، ط (1).

بن السعدي، إسماعيل. (2002). "الثقافة والثقافة الفرعية، تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية". **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 18 منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص ص (79-86).

بن نوح، خالد موسى عبد الرحمن . (2008). "**استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية في السعودية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

البغدادي عبد السلام إبراهيم . (1993).**الصراعات العرقية واستقرار العالم المعاصر** "دراسة في الأقليات والجماعات والحركات العرقية . مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.

البنوي، نسرين عبد اللطيف. (2005). "**اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية (الاجتماعية والتنظيمية)، دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

البلبيسي،سناء جواد محمد علي . (2005). "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين".**مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد العشرون، العدد الثاني، مؤتة ، ص ص (181-222).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

التويجر، أنس محمد . (2003). "**القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

التويجري، محمد بن إبراهيم. (2007). "**معجم المصطلحات الإدارية** ". مصر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

جواد،شوقي ناجي . (2000). "**السلوك التنظيمي**".الأردن، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع، ط (1).

جواد شوقي ناجي . (2010). "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ". الأردن، عمان: دار الحامد للنشر.

الجولاني، فادية عمر. (2004). "**اتجاهات الأسرة العربية نحو عادات الزواج ، في الثقافات التقليدية المتغيرة** ". مصر، الإسكندرية :المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.

حبيب، رفيق. (2003). "**إحياء التقاليد العربية ، (في فقه الحضارة العربية الإسلامية)**". مصر ، القاهرة: دار الشروق للنشر.

الدوري زكريا مطلك، صالح، أحمد علي . (2009). "**الإدارة الأعمال الدولية ، منظور سلوكي واستراتيجي** "الأردن، عمان، وسط البلد : دار اليازوري العلمية، ط (1).

حسن، محمد عبد الغني. (2004). "**مهارات إدارة الصراع، الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء**". مركز تطوير الأداء والتنمية، ط (2).

الحوامدة، نضال؛ والتويجر، أنس. (2005). "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية "، **مجلة أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الإنسانية، اليرموك، ص ص (1125-1266).

حريم رشاد، و الساعد، رشاد. (2006). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني "، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (2)، العدد (2)، عمان، ص ص (225-235).

حمودة، عبدالناصر محمد علي . (2005). "**إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**". مصر : القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الحنيطي، محمد فالح. (2003). "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن"، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد (30)، العدد (2)، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ، ص ص (398-415).

الحنيطي، محمد فالح . (1993). "الصراع التنظيمي: وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن "، **دراسات**، المجلد (20) العدد (1)، ص ص (30-69).

الخزاعلة، عبدالله عقلة مجلي . (2007). "**الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي**" أطرحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الخضووجمال فارس سليمان . (1996). "**أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارالأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة و النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

أبو الخير، حسن يوسف . (2006). **إدارة السلوك التنظيمي** ". دراسة نظرية تحليلية تطبيقية لسلوك العاملين والقيادات الإدارية في عالم مفتوح (مدخل أخلاقي). مصر، دمياط: مكتبة نانسي للنشر.

رابح، مرابط. (1990)"**أثر المجموعة العرقية على استقرار الدول** "، **دراسة خاصة عن نيجيريا : الحرب الأهلية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر.

زايه عادل محمد . (1995). "استراتيجيات إدارةالصراع التنظيمي : في دولة الإمارات العربية المتحدة "، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (34) العدد الرابع . السعودية، الرياض.

الزبيدي، كامل علوان . (2003). **علم النفس الاجتماعي** ". الاردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط (1).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الزاقوت، عطاالله. (2000)."**العادات والتقاليد في محافظة السويداء (جبل العرب)**". سوريا، دمشق: دار علاء الدين للنشر، ط (1).

سلطان محمد سعيد . (2002)."**السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل)**". مصر، الازراطية- الإسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع.

الشرع، مهدي. (2009)."**بحث حول تاريخ كركوك وتنوع مكوناتها الثقافية** "، متوفر عبر موقع www.wikipidia.org، 29- 4 – 2010، 12:13P.m.

صالح قاسم حسين . (2009)."**تحليل الشخصية العراقية** "، دراسات،متوفر عبر موقع (www. Lobabforum). 23 /5 /2010- 11:15A.m.

الصيرفي، محمد. (2008). "**إدارة الصراع**". مصر، سبورتنج-الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (2007). "**الشخصية الإدارية**".مصر، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر ط (1).

الصيرفي، محمد. (2006). "**التطوير التنظيمي**". مصر، الازراطية الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الصيرفي، محمد. (2005). "**السلوك التنظيمي**".الجزء الأول .مصر، سبورتنج - الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عارف، حسين ناجي. (2001). "**السلوك التنظيمي**". الأردن، عمان: دار يافا للنشر، ط (1).

عامر، سعيد يسر؛عبدالوهاب، علي محمد . (1998). "**الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**". ط (1).

عباس، علي. (2008)."**إدارة الموارد البشرية الدولية** ".الأردن، عمان : إثراء للنشر والتوزيع، ط (1).

علي حيدر إبراهيم ؛ حنا، ميلاد. (2002)"**أزمة الأقليات في الوطن العربي** ". لبنان، بيروت: دار الفكر المعاصر.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete
Documents

العطية، ماجدة. (2003). "**سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة**". الأردن، عمان: دار الشروق للنشر.

العطار، سلامة إبراهيم . (2010). "**أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العميان محمود سليمان . (2002). "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**". الأردن. عمان: دار وائل للنشر، ط (1).

العميان، محمود سليمان . (2010). "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**". الأردن، عمان: دار وائل للنشر، ط (5).

غيات بو فلجة . (2001). الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل ، دراسة أولية "، **الإداري، دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية**، العدد (87). عمان، مسقط، ص ص (13-40).

غنيم، خالد إسماعيل علي. (2007). "**عادات الزواج وتقاليده في البلاد العربية**". الأردن، عمان، العبدلي: دار الياقوت للطباعة والنشر.

قادر، جبار. (2000).ترجمة وتقديم : "**مذكرة محمد أمين زكي إلى الملك فيصل الأول حول الشأن الكوردي العراقي في 20 كانون الأول 1930**". الملف العراقي، العدد (104).

أبو قحف، عبدالسلام . (2003). "**أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الأصول العلمية والأدلة التطبيقية**". سوريا، دمشق: منشورات الحلب الحقوقية.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). "**السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في منظمات الأعمال**". الأردن، عمان: دار الوائل للنشر.

القريوتي محمد قاسم . (2000). "**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**". الأردن، عمان: دار الشروق للنشر.

القريوتي محمد قاسم . (1993). **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**. الأردن، عمان، ط (2).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

الكبيسي، عامر. (1998). **التنظيم الإداري الحكومي، بين التقليد والمعاصرة ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة** .قطر، الدوحة : دار الشروق للنشر والتوزيع، ط (1).

كسانسهير محمد عبد البصير محمد . (2003). "**الصراعات بين الأطفال، دراسة مقارنة بين الصراعات مع ممثلي السلطة والصراعات الداخلية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس.

محمد، خليل إسماعيل. (2002) **كركوك دراسات في التكوين القومي للسكان** ". العراق، أربيل: منشورات جريدة ميديا رقم (25)، ط(1).

محمد كزال حسين . (2007). **المرأة الكوردية وصراع الأدوار، دراسة سوسيولوجية ميدانية في مدينة السليمانية**". رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، جامعة السليمانية.

مرسي جمال الدين محمد ؛ إدريس ثابت عبد الرحمن. (2001). "**السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة** ". مصر. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المعايطة، إيمان عبد الكريم . (2005). "**الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين في الوزارات الأردنية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

النجار، فريد. (2002). "**السلوك التنظيمي العالمي، مستقبل المنظمات والإدارة العربية في القرن الحادي والعشرين**". مصر، الإسكندرية: المكتبة المصرية للنشر.

النوري، قيسي. (1999). **السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية**". الأردن، الاربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

الهيتي صلاح الدين . (2005). "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية "، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 1، العدد 1، الجامعة الأردنية، ص.ص (20-43).

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

وهبان، احمد. (2004).**الصراعات العرقية واستقرار العالم المعاصـــر** . مـــصر، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، ط (2).

وهبان، أحمد. (1998). **الصراعات العرقية واستقرار العالم المعاصر** ". مـــصر، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، ط (1).

اليونسكو. (2004). "**التنوع الثقافي والحداثة: حوار بين الأقاليم**"، ندوة اليونسكو في باريس. متوفر عبر موقع www.kirouan-cci2009.nat.tn، 2010-6-5، pm 8:20.

ب - المراجع الأجنبية

Berrey, Ellen C. (2008). "**How Diversity Transforms the Project of Racial Equality**", Dissertation, Northwestern university.

Cox, Taylor Jr. (1994). "**Cultural Diversity In Organizations: Theory, Research and Practices**", San Francisco, Berrett-koehler.

David, Bachanan; Andrzej, Huczuski (1997). "**Organizational Behavior**". New York: Prentice-hall,3rd ed.

Del, Roger & Kenneth (1983). "**Consumer Behavior for Marketing Strategy**". Texas, Plano.

Denisi, Angelo S.; Griffin, Ricky W. (2001). "**Human Resource Management**". New Yourk, Boston: Houghton Miffin Company.

Dong, Qingwen; Day; Kenneth D.; Collaco, Christine M. (2006). "Overcoming Ethnocentrism Through Developing Intercultural Communication Sensitivity and Multiculturalism", **Article of human communication**, public of pacific and asian communication association, Vol. 11, No. 1, p.p.(1-25)

Dwivedi, O. P. (2002). "The Challenge of Cultural Diversity for Good Governance", **The Indian journal of public administration**, Vol. Xl VIII, No. 1., PP. (14-28).

Ergenly, Azize; Camgoz, Selin Metin; karapinar, Pinar Byhan (2010). "**The Relationship Between Self-efficacy and Conflict Handling Styles in Terms of Relative Authority Positions of the two Parties**", Social behavior and personality, Society for Personality Research, Hacettepe university, Ankara.

Foldy, Erica Gabrielle. (2004). "Learning From Diversity: A Theoretical Exploration", **Public administration review**, The primer journal of public administration, Vol. (64), No. (5), PP. (529-539).

George, Jennifer M.; Jones, Gareth R. (1999). "**Understanding and Managing Organization Behavior**'. Addison-Wesley, 2nd ed.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnely, Jr. James and Konopaske, Robert. (2003). "**Organizations: Behavior Structure Process**", McGraw-Hill Irwin.

Gibson, James L.; Ivancevich, John, M.,& Donnelly, James, H. , (1994), "**Organization Behavior**", Structure, Processes 8th , ed, Boston; Richard D. Irwin.

Guedes, Luis N. (2008). "**The Relationship of Cultural Diversity to the Successful Implementation of Quality Initiatives**", Un published MA. Thesis, University of Dominguez Hills.

Guttman, Howard. (1999). "**How Internal Conflict Can Both Help and Hinder a Business**". New Jersey; Snowden publication, business news, Vol,12, issue; 27.

Hammond, Ross A., Axelord, Robert. (2006). "The Evolution of Ethnocentrism", **Journal of conflict resolution**, Vol. 50 No. 6, Sage publications, p.p.(1-11).

Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert,; Matteson, Michael T. (2005). "**Organizational Behavior and Management**", MicGraw-Hill Irwin, 7th edition.

Matteson, Michael T.; Ivancevich, John M. (1999). **"Organizational Behavior and Management Classics",** MicGraw-Hill Irwin, 6th ed.

Kiniki, Angelo,; Kreitner, Robert. (2002). "**Organizational Behavior**", Key concepts, Skills and best practices, McGraw-Hill, Irwin.

Kreitner, Robert,; Kinicki, Angelo. (2004). "**Organizational Behavior**", McGrow-Hill, Irwin, 6th Edition.

Linda, M., Fontanilla. (2003). "**Cultural Diversity Training Programs: Their Impact on Organizational culture and Individual Behavior**", Dissertation, School of education and organizational leadership. U.S.A.

Luthans, F.,(1995). "**Organizational Behavior**", Ny: MacGraw-Hill, 7th ed.

Manderson, M. Katherine. (2008). "**Organizational Conflict Within the Department of Homeland Security**", Un published MA. Thesis, university of Denver.

McMillan-Cpehart, Amy. (2003). "**Cultural Diversity's Impact on Firm Performance: The Moderating Influence of Diversity Initiatives and Socialization Tactics**", Dissertation, college of administrations and business, Louisiana tech university, USA.

Mcshan, E.,Steven L.; Von Glinow, Mary Ann, (2000). "**Organizational Behavior**", McGraw-Hill.

Moon, Maj Molly K. (1997). "**Understanding the Impact of Cultural Diversity on Organizations**", Research, department of air command and staff college.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

Munusamy, Vijayan P. (2008). "**Decoding the Meaning of Multiculturalism**", An international study of Malaysia, Singapore, and Hawaii, Dissertation, Hawaii university.

Neulip, James W.; Hintz, Stephanie M.; McCroskey, James C. (2005). "The Influence of Ethnocentrism in Organizational Contexts: Perceptions of Interviewee and Managerial Attractiveness and Effectiveness", **Communication quarterly**, Article, Vol. 53, No.1.

Osilaja, Peter D. (2008), "**Issue of Diversity in Crisis Manageme**nt", Dissertation, University of La Verne.

Ray, J. Pamela. (2008). "**The Influence of Culture on Conflict Handling Styles and use of Mediation**", Dissertation, university of Phoenix.

Recasner, Chantae C. (2009). "**Multiculturalism and FYC Teacher Training: An Examination of GTA Perspectives on Being Trained to Teach in a Multicultural, College Classrooms**", Dissertation, university of Cincinnati.

Samules, Janet Ann. (2004). "**The Effect of Goal conflict on Effort, Task Strategies and Performance**", Dissertation, Arizona state university.

Sekaran**,** Uma. (2003). "**Research Methods for Business- A Skill Building Approach"**. New York, Johan Wiley and Sons, Inc, 4^{th} ed.

Sudan, A. S., Kumar, Naveen. (2004). "**Organization Effectiveness and Change**". India, New Delhi: Anmol publication PVT. LTD.

Thorne, Linda. (2010). "The Association Between Ethical Conflicts and Adverse outcomes", **Journal of business ethics**, York university, DOI 10.1007/s 10551-009-0153-6, p.p. (269-276).

Tillman, Andrea B. (2005). "**The Impact of Cultural Diversity on Firm Performance: Implications of Racioethnicity and Gender**", Dissertation, Jackson state university.

Wang, Xiaobin. (2010). "**The Relation Between the Five-factor Personality and Conflict Management Styles in Manufacturing Setting**", Un published MA. Thesis, University of Phonex.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف المحترم / أختي الموظفة المحترمة

تحية طيبة و بعد......

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (اثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي فيدوائر الحكومية في محافظة كركوك /العراق) ذلك استكمالا " لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة /جامعة مؤتة في الأردن.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعية، وذلك بقراءة كل فقرة والإجابة عليها بوضع إشارة (√)في المربع المناسب . علما بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط وستعامل بسرية كاملة.

شاكرا" لكم حسن تعاونكم و اهتمامكم سلفا".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث
مريوان كامل فارس

ملاحظة: المقصود بالمنظمة هنا هو الدائرة التي تعمل فيها أي الدائرة الحكومية.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك:

1 – النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 – 35 سنة
☐ 36 – 40 سنة ☐ 41 – 45 سنة
☐ 46 سنة فأكثر

3- المؤهل التعليمي: ☐ ثانوية فما دون ☐ دبلوم فما دون
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4 – سنوات الخبرة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 – 10 سنة
☐ 11 – 15 سنة ☐ 16 - 20 سنة
☐ 20 - فأكثر

5 – المستوى الوظيفي: ☐ مدير دائرة ☐ معاون
☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة
☐ رئيس وحدة ☐ موظف

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

القسم الثاني: الفقرات التي تقيس التنوع الثقافي

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب أختيارك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	أشعر بعدم الرغبة في العمل مع الجنس الآخر.					
2	يزعجني التعامل مع من يكبرني سناً.					
3	أعتقد إنه من الأفضل أن تخفي ما تفكر فيه أو تشعر به عندما لا تعرف الشخص الذي تعمل معه.					
4	يزعجني أن يكون مديري من عرق آخر.					
5	يزعجني التعامل مع العاملين في المنظمة، إذا كان مستواهم التعليمي أعلى من مستواي التعليمي.					
6	إن القيم التي أحملها تتعارض مع قيم المنظمة.					
7	إن قيمي تتعارض مع قيم العاملين في المنظمة.					
8	إن القيم التي أحملها تتناقض مع الوظيفة التي أعمل فيها.					
9	أفضل أن أقوم بتأدية الوظائف الموكلة إلي على أكمل وجه وذلك من أجل إرضاء المسؤولين عني.					
10	إن قيمي الدينية تتقاطع مع أهداف الدائرة التي أعمل فيها.					
11	إن انتماءاتي العشائرية أقوى من انتمائي للمنظمة التي أعمل فيها.					
12	تفضل تقاليدي أن تعمل المرأة في وظائف معينة دون غيرها.					
13	التقاليد التي أومن بها تحدد نوع المهنة التي يمكن أن أمارسها أو لا أمارسها.					
14	أقف إلى جانب معارفي (أقربائي) في العمل عند إحداثهم لمخالفة ما.					
15	إن التقاليد هي التي تحدد درجة عدم تقبل الأفراد المختلفين عني عرقيا.					
16	أن الأفراد العاملين في المنظمة و المنتمين إلى عرق محدد يتصرفون بنمط واحد.					
17	أعتقد بأن الحائزين على الشهادة الجامعية أكثر كفاءة من أقرانهم من غير الحائزين على الشهادات الجامعية.					

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق الى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
18	أعتقد بان العاملين معي من غير المتدينين عادة يخلون بأدائهم و اجباتهم.					
19	أعتقد بأن العاملين الذين هم من أهل القرى أكثر التزاما بالعادات والتقاليد من الحضريين.					
20	إن الملتزمين بالعادات والتقاليد من العاملين في المنظمة، لا يلتزمون بالقيم التنظيمية.					
21	يهمني نوع العرق الذي ينتمي إليه زملائي في المنظمة.					
22	أعتقد بأنني أنتمي إلى عرق أرقى، من عرق أقراني في المنظمة.					
23	إن المدير الذي ينتمي إلى عرقي هو من أذكى المدراء.					
24	أعتقد بأني أولى بالحصول على المناصب العليا في المنظمة لكوني أنحدر من عرق أصيل.					
25	إن أبناء عرقي من العاملين في المنظمة، هم أكثر كفاءة من الذين ينتمون للأعراق الأخرى.					

القسم الثالث: الفقرات التي تقيس الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق الى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
26	أعتقد بأن المكافآت المالية لا توزع بين العاملين بالتساوي في المنظمة التي تعمل فيها.					
27	أعتقد بأنه لا يحصل كل فرد على الزمالة الدراسية في المنظمة التي أعمل فيها.					
28	أعتقد بأن الوظائف القيادية في المنظمة توزع بطرق غير موضوعية.					
29	أشعر بأن الدورات التدريبية في المنظمة تخص فئة معينة من الناس فقط دون غيرهم.					

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
30	أعتقد بأن أجهزة الحاسوب لا توزع بالتساوي بين أقسام المنظمة.					
31	أشعر بأن السلطة الممنوحة لي في المنظمة التي أعمل فيها لا تتناسب مع قدراتي.					
32	أعتقد بأن هناك أشخاصاً محدودين(من أعراق معينة)، فقط ممن يحتلون المناصب القيادية.					
33	إن رؤساء الأقسام والشعب هم اقل كفاءة مني.					
34	إن المدراء في المنظمة التي أعمل فيها هم من فئة محددة (عرق محدد).					
35	أعتقد بأنني أكثر كفاءة من كثير من المدراء في المنظمة التي أعمل فيها.					
36	إن سلطاتي ومسؤولياتي غير محددة.					
37	أشعر بأن هناك غياباً للوصف الوظيفي في المنظمة التي أعمل فيها.					
38	أعتقد بأن هناك تضارباً في الصلاحيات المفوضة إلي من قبل من أكثر من مسؤول.					
39	أشعر بأن حجم العمل الذي أقوم به أكبر من الوقت المتاح لي.					
40	أعتقد بأن هناك تضارباً في التعليمات المتبعة في الوظيفة التي اعمل فيها.					
41	أعتقد بأن أهداف القسم الذي أعمل فيه تتناقض مع أهداف المنظمة.					
42	أعتقد بأن هناك تمييزاً بين الأهداف وذلك في تحقيق بعضها وتجنب البعض الآخر.					
43	أشعر بأن جميع الأهداف التي أسعى لتحقيقها هي بنفس الدرجة من الصعوبة.					
44	أعتقد بان التنوع العرقي يقلل من فرص تحقيق الأهداف للمنظمة.					
45	أشعر بأن هناك منافسة شديدة بين العاملين لتحقيق الأهداف الخاصة.					

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الملحق (ب)

أسماء المحكمين

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

السادة المحكمين

.1	أ.د. حلمي شحادة	جامعة مؤتة
.2	أ.د. نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
.3	أ.د. محمد الغزيوات	جامعة مؤتة
.4	د. خالد الزعبي	جامعة مؤتة
.5	د. أسعد العلي	جامعة مؤتة
.6	د. فيصل الشواورة	جامعة مؤتة
.7	د. ولاء الجاف	جامعة مؤتة
.8	د. حميد مجيد محمد	عميد المعهد الفني/ كركوك

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الملحق (ج)

كتب تسهيل المهام

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

الرقم:....................
التاريخ: ....
الموافق: ....

Ref: ....
Date.....................

لمن يهمه الأمـــــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب مريوان كامل فارس هو أحد طلبـــة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رســـالــــــة ماجستير بعنوان :

" **أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك في العراق** "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه ٠

ولكم مني خالص الشكر والتقدير ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامــــــة
د٠ حسين الغـــــــــزب

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ – ٣- ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣- ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

جمهورية العراق
محافظة كركوك
مكتب المحافظ

بسم الله الرحمن الرحيم
صدق الله العظيم

کۆماری عێراق
پارێزگای کەرکوک
نووسینگەی پارێزگار

1000 مدينة 1000 حياة
كركوك عاصمة العراق الثقافي لعام 2010
كركوك مدينة مراعية للصحة

العدد / ١٨٨٢ التاريخ / ٢ / حزيران / ٢٠١٠

الى / من يهمه الامر
م / تسهيل مهمة

تنسب تسهيل مهمة الطالب مريوان كامل فارس / احد طلبة الماجستير في قسم ادارة العامة / جامعة مؤته في الاردن ٠ الذى ينوى جمع المعلومات لرسالته المعنونة (أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك) وقدر تعلق الامر بكم لطفا"٠

عبدالرحمن مصطفى فتاح
محافظ كركوك
٢٠١٠/٦/٢

م ٢/٦

Phone : 0748 1149476
0748 1150401
Email : kirkuk_gov@yahoo.co.uk
www.kirkukgov.net

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الملحق (د)

نبذة مختصرة عن محافظة كركوك

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete

نبذة مختصرة عن محافظة كركوك ومكوناتها العرقية

لا شك أن مدينة كركوك قديمة وموغلة في القدم، حيث يعود تاريخها إلى العصور القديمة وتشهد قلعتها المنتصبة داخل المدينة على ذلك . فهي من المدن التاريخية التي أنشأت خلال فترة ازدهار حضارة وادي الرافدين، ويحيدها من الشمال مدينة اربيل ومن الجنوب مدينة صلاح الدين ومن الشرق مدينة السليمانية ومن الغرب مدينة نينوى . وهي مدينة ذات تنوع عرقي قديم، ويذهب بعض الكتاب في العراق إلى البحث في انتماء كركوك إلى هذه القومية أو تلك القومية التي ترسخت جذورها عبر آلاف السنين (الشرع، 2009: 1).

اسم المدينة وتاريخها:

أثبتت التنقيبات الأثرية أن هناك مدينة تعرف بـ (آرابخا) وتؤكد هذه الحقيقة دائرة المعرف الإسلامية، حيث ورد فيها حول مدينة كركوك أن كلا من (جاد) و(سدني سميث) يعتقدون بأن كركوك الحالية هي نفس المدينة التي كانت تعرف بـ(آرابخا). بينما كان البابليون يطلقون عليها اسم (آميخة)، ويذكر العلامة (توفيق وهبي، 1999) أن كركوك مدينة قديمة، وهي أقدم ذكرا في المسمارية من مدينة أربيل، وأقدم ما وجد من معلومات خاصة بكركوك، هو ما جاء في التقويم الجغرافي المشهور، عن ممتلكات (سرجون الأكدي: 2473 – 2530 ق.م. تقريبا")، وفي التقويم تم ذكر اسم بلاد (أربخ) بين أسماء أخرى كالآشورية، اللولوي، الكوتيوم، والاكد الخ..، وقد شخصت أربخ بمدينة كركوك (أحمد، 2002: 6-7).

أما فيما يتعلق بالمكونات العرقية لمدينة كركوك:

فقد أشار (محمد أمين زكي) في مذكرته المشهورة إلى الملك فيصل الأول في 20 كانون الأول 1930 التي تتضمن الإحصاء السكاني لمدينة كركوك وقد سماه بالإحصاء الكيفي والذي قامت به متصرفية لواء كركوك، وكانت نسبة السكان في اللواء على أساس القومية كالآتي : الكورد 50%، العرب 20%، التركمان 21%، والأقوام الأخرى (الكلدان والآشوريين) 8.5% (قادر، 2000: 64–65).

وكان تصنيف السكان من حيث اللغة الأم في كركوك (لمدينة واللواء) بموجب إحصاء 1957 حسب الجدول (1) كالآتي:

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

الجدول رقم (31)

يبين تصنيف سكان محافظة كركوك حسب إحصاء 1957

اللغة الأم	المجموع الكلي للواء كركوك	المجموع الكلي للواء بالنسبة المؤية
عربي	109620	28.48
كوردي	187593	48.9
تركماني	83371	21.6
كلداني وسرياني	1605	0.01
أخرى	1366	0.01

المصدر : (محمد، 2002؛ قادر ، 2000)

أما في الوقت الحالي (2010) فلا تتوفر هناك إحـصائيات جديـدة ودقيقـة للمكونات العرقية في المحافظة و للعاملين في الدو ائر الحكومية، نتيجةً لعدم استقرار الوضع السياسي للمحافظة، واستمرار الخلاف حول مصير هذه المدينـة . وإهمـال الحكومة المركزية لها من جهة اخرى.

Click Here & Upgrade
Expanded Features
Unlimited Pages
PDF Complete Documents

المعلومات الشخصية

الاسم: مريوان كامل فارس

الكلية: أدارة الأعمال

التخصص: ماجستير في الإدارة العامة

السنة: 2010

الهاتف النقال: 00964701382521

البريد الاليكتروني: mariwankfkaky@yahoo.com.au